



PERENCANAAN SUMBER DAYA DOSEN TETAP BUKAN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN

Muhammad Saleh

Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua, Indonesia.

E-mail: amatslh@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Human Resource
Planning Analysis;
Recruitment; Selection;
Placement

ABSTRAK

This study presents the planning of permanent non-civil servant lecturer resources at the Antasari Banjarmasin State Islamic University in connection with the transformation of status changes from IAIN to UIN. The purpose of this study is to find out how the planning of permanent lecturer resources is not a civil servant at Antasari Banjarmasin State Islamic University, and to find out what are the obstacles faced in the planning of non-PNS permanent lecturer resources at the Antasari State Islamic University Banjarmasin. This type of research is field research with a qualitative research approach (qualitative research). The results showed that the planning of permanent lecturer resources not civil servants at Antasari Banjarmasin State Islamic University has been implemented well in this case there was a significant increase in permanent lecturers and carried out in accordance with statutory regulations as regulated in Minister of Religion Regulation Number 3 of 2016 and Decree Director General of Islamic Education Number 844 of 2016 concerning Guidelines for the Appointment of Non-PNS Lecturers at State Islamic Religious Colleges (PTKIN). The non-PNS lecturer resource planning activities were carried out systematically in the form of job analysis, recruitment, selection, placement and development, the constraints faced in the planning of permanent non-PNS lecturer resources. and selection of non-PNS permanent lecturers is carried out in stages by adjusting the available budget, linearity and the ratio of lecturers to students who are not in accordance with the study program and weak management of development.

Penelitian ini mengemukakan tentang perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin sehubungan dengan transformasi perubahan status dari IAIN menjadi UIN. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, serta untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative research*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin

telah dilaksanakan dengan baik dalam hal ini adanya peningkatan dosen tetap secara signifikan serta dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2016 dan Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 Tahun 2016 Tentang Pedoman Tata Cara Pengangkatan Dosen Bukan PNS pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Kegiatan perencanaan sumber daya dosen bukan PNS tersebut dilaksanakan secara sistematis dalam bentuk analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengembangan, kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin adalah pagu anggaran keuangan yang masih kurang sehingga perekrutan dan seleksi dosen tetap bukan PNS dilaksanakan secara bertahap menyesuaikan anggaran yang tersedia, linearitas dan rasio dosen dengan mahasiswa yang tidak sesuai dengan program studi serta lemahnya manajemen pengembangan.

1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan komponen utama untuk mensukseskan program-program pendidikan di perguruan tinggi dalam rangka merealisasikan visi dan misinya. Perguruan tinggi harus memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap sesuai dengan kebutuhan perencanaan. Mengingat perannya yang sentral dalam pendidikan tinggi maka sumber daya manusia harus dikelola dan selalu ditingkatkan kualifikasinya baik dari aspek akademis yang merupakan tuntutan profesional, maupun dari sisi kualitas kepribadian yang sangat dibutuhkan dalam pelayanan kepada mahasiswa sebagai pihak yang dilayani.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Perencanaan (*human resources planning*) dan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang unik dan kompleks. Kondisi unik dan kompleks itu terletak pada keanekaragaman sumber-sumber universitas yang berdampak pada integrasi atau disintegrasi budaya penyelenggara kegiatan akademik (Harsono, 2012). Organisasi perguruan tinggi sangat bervariasi, semakin banyak

perguruan tinggi yang dikenal maka semakin banyak pula variasi organisasi perguruan tinggi yang dapat dijumpai. Satu organisasi perguruan tinggi akan berbeda dengan yang lain, salah satu variasi perguruan tinggi dapat dilihat dari segi kepemilikannya seperti sisi *stakeholder*, dimana perguruan tinggi dapat dibedakan menjadi dua yaitu perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta yang mana keduanya merupakan mitra kerja untuk turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya dalam melahirkan para lulusan yang berkualitas (Tilaar, 2012).

Dosen sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi merupakan subsistem dalam sistem pembelajaran dan mempunyai peranan penting dalam proses belajar mengajar atau perkuliahan. Oleh karena, itu, sebagai tenaga pengajar dosen harus memenuhi berbagai persyaratan, antara lain bidang keilmuan, syarat teknis keguruan dan mempunyai kepribadian yang baik. Sebelum mengajar ada persiapan yang harus dilakukan serta menguasai materi keilmuan yang diajarkan sesuai dengan kurikulum. Untuk itu dosen harus memiliki pengetahuan dan pemahaman keilmuan yang diajarkan secara mendalam, memiliki antusiasme, disiplin, dan menguasai metode pengajaran dengan baik (Suhaemi, 2005:82). Sehingga perlu penerapan manajemen mutu terpadu dalam mewujudkannya.

UIN Antasari Banjarmasin adalah satu-satunya Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) dalam tingkatan UIN di Kalimantan dan sekaligus sebagai Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) wilayah regional XI Kalimantan. UIN Antasari Banjarmasin terus berkembang dengan memiliki predikat akreditasi B serta selalu berusaha mengedepankan kualitas pendidikan.

Sehubungan dengan transformasi perubahan status dari IAIN menjadi UIN Antasari Banjarmasin, UIN Antasari terus berbenah dengan berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas perguruan tinggi seperti pemekaran Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam menjadi Fakultas tersendiri masing-masing yaitu Fakultas Syariah dan juga Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Kemudian penambahan pembukaan beberapa program studi seperti S.1 Pendidikan Biologi, S.1 Pendidikan Fisika, S.1 Pendidikan Kimia dan S.1 Ilmu Perpustakaan, Program Pascasarjana S2 Pendidikan Bahasa Arab, hingga S3 Pendidikan Agama Islam dan S3 Hukum Islam dalam beberapa tahun terakhir.

Pada saat ini di tahun 2018, UIN Antasari selalu berusaha meningkatkan kualitas pendidikan) dengan 383 dosen tetap PNS dan 88 dosen tetap bukan PNS. Saat ini 22% tenaga pendidik atau dosen PNS yang memiliki kualifikasi akademik S3. Dari 383 dosen tetap UIN Antasari memiliki dosen yang terdiri dari 52 orang Doktor (S3) yang diantaranya sudah memiliki predikat guru besar (Profesor) yakni sebanyak yakni 14 orang serta beberapa dosen lainnya yang masih melaksanakan studi S3 baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu tidak ada lagi dosen tetap yang mempunyai latar belakang pendidikan S.1.

Tabel 1. Data Tentang Dosen Tetap UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2018 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Status	PENDIDIKAN				JUMLAH
		S.2	S.3	Studi S3	Guru Besar	
1	Dosen Tetap PNS	140	52	89	14	295
2	Dosen Tetap Non PNS	88	-	-	-	88
JUMLAH DOSEN TETAP						383

Data dosen tetap UIN Antasari berdasarkan homebase dan kepangkatan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Data Tentang Dosen Tetap UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2019 Berdasarkan Homebase dan Jabatan Fungsional

No	Homebase/ Fakultas	Jabatan				JUMLAH
		Asisten Ahli	Lektor	Lektor Kepala	Profesor	
1	Fak Syariah dan FEBI	15	35	26	5	81
2	Fak. Tarbiyah dan Keguruan	12	59	47	5	123
3	Fak.Dakwah dan Komunikasi	6	10	21	1	38
4	Fak.Ushuluddin dan Humaniora	7	14	18	3	42
5	DPK	2	8	1	-	11
6	Dosen Tetap Bukan PNS	88	-	-	-	88
JUMLAH		130	126	113	14	383

Berdasarkan kondisi objektif tersebut UIN Antasari Banjarmasin sejak tahun 2016 telah melakukan perekrutan berupa pengangkatan dosen tetap bukan PNS sebanyak 100 orang sebagai upaya untuk mencukupi rasio dosen dengan mahasiswa. Namun dalam hasil seleksi hanya terpenuhi 88 orang dosen tetap bukan PNS dikarenakan ada beberapa yang tidak memenuhi persyaratan. Dosen tetap Bukan PNS pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri, yang selanjutnya disebut Dosen Tetap Bukan PNS adalah Dosen yang bekerja penuh waktu sesuai dengan masa kontrak. (PMA No.3 Tahun 2016:3).

Pemekaran Fakultas serta penambahan pembukaan beberapa program studi S.1 hingga Pascasarjana S3 memerlukan penambahan sumber daya dosen tenaga pengajar yang mencukupi. Namun dikarenakan adanya moratorium penerimaan CPNS mengakibatkan rasio dosen dengan mahasiswa menjadi tidak seimbang dengan minat mahasiswa baru untuk kuliah pada UIN Antasari Banjarmasin yang semakin bertambah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pengangkatan Dosen Tetap Bukan PNS Pada PTKIN bahwa kewajiban dosen tetap bukan PNS dan Dosen tetap PTKS sama dengan kewajiban dosen PNS sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Bagi Dosen tetap bukan PNS dan Dosen tetap PTKS selain mendapatkan gaji dan penghasilan juga memperoleh tunjangan jabatan akademik, tunjangan profesi, dan tunjangan kehormatan bagi Profesor yang diberikan oleh pemerintah. Penilaian kinerja Dosen tetap bukan PNS dilakukan setiap tahun melalui mekanisme penilaian kinerja Dosen tetap bukan PNS dan/atau mekanisme lain sesuai perjanjian kerja dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan kondisi objektif tersebut, seiring dengan berjalannya waktu, setelah menjalankan kewajiban, para dosen tetap bukan PNS tersebut menuntut hak mereka sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti hak untuk memperoleh sertifikasi dosen, tunjangan profesi, tunjangan fungsional, serta kesempatan pengembangan karir melalui pendidikan, diklat, beasiswa, *shortcourse*, seminar, pelatihan dan sejenisnya di dalam dan luar negeri. Bahkan sebaliknya ada beberapa dosen tetap yang menuntut untuk pindah atau keluar dan berhenti sebagai Dosen tetap bukan PNS. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan yang baik dan mengikat terhadap manajemen sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang jelas dan objektif.

Berdasarkan kenyataan tersebut maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh dan mendalam dengan mengadakan sebuah penelitian ilmiah dengan menuangkannya ke dalam sebuah karya tulis ilmiah dalam bentuk tesis dengan judul: "Perencanaan Sumber Daya Dosen Tetap Bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin".

Beranjak dari permasalahan umum dan memperhatikan kondisi khusus yang tergambar pada latar belakang, penelitian ini mengambil fokus umum (*general focus*) yaitu "Bagaimanakah Perencanaan Sumber Daya Dosen Tetap Bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Bertolak dari fokus umum ini, dirinci kembali dalam beberapa fokus khusus (*specific focus*) sebagai rumusan masalah sebagai berikut: 1. Bagaimana perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin? 2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin?

Mengacu pada latar belakang dan penjabaran fokus penelitian di atas, maka tujuan umum penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana tentang manajemen Sumber Daya Dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Sedangkan tujuan khususnya adalah sebagai berikut: 1. Untuk mengetahui bagaimana

perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. 2. Untuk mengetahui apa saja kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoretis hasil temuan tentang manajemen dalam upaya perencanaan kualitas secara berkesinambungan yang dilakukan terhadap tenaga pengajar khususnya dosen tetap bukan PNS Pada UIN Antasari Banjarmasin ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan untuk memperkaya khazanah teori manajemen sumber daya manusia.
2. Secara praktis bagi perguruan tinggi di bawah Kementerian Agama, khususnya pada UIN Antasari agar dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana manajemen sumber daya Dosen Tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin yang baik dalam upaya perencanaan secara berkesinambungan yang dilakukan terhadap tenaga pengajar, serta bagaimana karakteristik dan proses manajemen sumber daya manusia bukan PNS di UIN Antasari Banjarmasin ini dapat dijadikan dasar dalam pembinaan dan pengembangan lembaga Universitas Islam Negeri yang berada di bawah tanggung jawabnya.
3. Hasil temuan ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain yang ingin mengungkap masalah manajemen penjaminan sumber daya Dosen Tetap bukan PNS di perguruan tinggi khususnya Pendidikan Tinggi Agama Islam.

2. Tinjauan pustaka

Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), "Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya". Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. *Pengadaan*, terdiri dari: a. Perencanaan sumber daya manusia b. Analisis jabatan, c. Penarikan pegawai, d. Penempatan kerja, e. Orientasi kerja (*job orientation*)
- b. *Pengembangan*, mencakup: a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*), b. Pengembangan (karier), c. Penilaian prestasi kerja
- c. *Pemberian balas jasa* mencakup: a. Balas jasa langsung terdiri dari: - Gaji/upah – Insentif, b. Balas jasa tak langsung terdiri dari: - Keuntungan (*benefit*) - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
- d. *Integrasi* mencakup: a. Kebutuhan karyawan, b. Motivasi kerja, c. Kepuasan kerja, d. Disiplin kerja, e. Partisipasi kerja.

- e. *Pemeliharaan* tenaga kerja mencakup: a. Komunikasi kerja, b. Kesehatan dan keselamatan kerja, c. Pengendalian konflik kerja, d. Konseling kerja
- f. Pemutusan hubungan kerja mencakup: Pemberhentian karyawan

Rujukan penelitian ini berdasarkan beberapa penelitian terdahulu. Hassan Danial Aslam, dkk., 2013, *International Journal of Human Resource Studies*, ISSN 2162-3058, 2013, Vol.3, No.1, dengan judul: *Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review*, (Praktek Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Literatur), Penelitian ini mengemukakan tentang perencanaan sumber daya manusia sebagai praktik pertama dan utama manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia memegang peran besar untuk diterapkan. Basis teoritis praktik perencanaan SDM telah diselidiki secara rinci dalam artikel ini. Penulis telah berupaya untuk meliput dan menyajikan literatur yang komprehensif tentang praktik penting SDM ini. Pentingnya perencanaan SDM, tujuan strategis dan faktor-faktor yang mempengaruhinya semuanya dibahas dalam studi literatur ini. Juga, studi ini mencakup kerangka kerja dan model perencanaan SDM dan memberi tahu proses untuk mempertahankan dan memotivasi tenaga kerja organisasi.

Amelia Taroreh¹ Frederik Worang² Christoffel Mintardj³, 2016, *Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua*. Tulisan ini menyajikan Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawai. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui apakah perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan dan penempatan pegawai secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel penelitian berjumlah 44 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Hasil secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua dan secara parsial Perencanaan SDM dan Analisis Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua. Sementara penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua. Pimpinan Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua sebaiknya memperhatikan faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Analisis Pekerjaan agar kinerja pegawai dapat meningkat..

Endah Winarti, 2018, *Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni 2018)* Sebuah penelitian dengan judul: *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan*. Tulisan dalam jurnal ini menekankan bahwa dalam lingkungan organisasi yang bersifat dinamis dan kompetitif saat ini, lembaga pendidikan menghadapi persaingan antar lembaga, tidak hanya dalam hal bukti fisik, tetapi juga dalam hal sumber daya manusia yang dimiliki. Manusia telah menjadi faktor strategis yang menentukan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan. Kondisi ini mengarahkan pada pentingnya kegiatan perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Artikel ini bertujuan membahas konsep dasar perencanaan

sumber daya manusia dan implementasinya di lembaga pendidikan. Secara konsep perencanaan sumber daya manusia dimaknai sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan peramalan dan estimasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sekaligus sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia agar mencapai kesuksesan. Implementasinya di lembaga pendidikan meliputi kegiatan analisis dan peramalan atau proyeksi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, seperti: inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan lembaga pendidikan dan diakhiri dengan peramalan SDM

Hadi Samanto, 2015. Penelitian dengan judul *Perencanaan Dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penelitian ini berusaha mengangkat tema pada abad ke-21, persaingan untuk tenaga kerja profesional sangat ketat karena organisasi menginginkan tenaga kerja yang dapat bekerja secara efisien. Jadi organisasi sangat memperhatikan perencanaan tenaga kerja untuk masa yang akan datang. Perekrutan personel dapat dilakukan dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Perencanaan sumber daya adalah proses mengantisipasi dan membuat alat gerakan buruh masuk dan keluar dari organisasi, serta pedoman untuk kepemimpinan organisasi dan serangkaian perubahan pada rencana rekrutmen. Perubahan dalam perencanaan tenaga kerja sangat berpengaruh tidak hanya dalam rekrutmen tenaga kerja tetapi juga dalam metode seleksi, pelatihan, kompensasi dan motivasi. Perencanaan organisasi untuk masa depan terutama berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja. Pertama, sumber daya manusia terkait erat dengan rantai proses perencanaan, memetakan bentuk organisasi di mana manusia sebagai model dan memastikan keakraban dan fleksibilitas. Kedua, manajer harus mengikuti model sistematis ketika melakukan rencana kerja. Situasi ini sangat terkait dengan perkiraan permintaan tenaga kerja, perkiraan pasokan tenaga kerja, dan rekrutmen di dalam organisasi.

Irawan dan Zulkarnaini, 2014, Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 2, Nomor 3, hlm. 227-360 dengan judul: *Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penulis berusaha untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya optimalisasi dukungan pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD di Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan skunder. Informan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dokumentasi, dan pengamatan (observasi). Teknik analisis data menggunakan teknik analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia dari segi pendidikan belum maksimal, ini dapat dilihat masih banyaknya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan rendah. Peningkatan pengembangan sumber daya manusia dari segi pelatihan merupakan solusi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya manusia dari segi pendidikan. Adapun faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir terdiri dari: 1) faktor internal antara lain: visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, dan jenis teknologi yang digunakan; dan 2) faktor eksternal antara lain: kebijakan pemerintah dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Ellius Enambe, A.J.M Rattu, Ch. R. Tilaar, 2017, *Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua*. Penelitian ini mengemukakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia didesain untuk menjamin bahwa kebutuhan pegawai bagi suatu organisasi akan dapat terpenuhi secara tetap dan tepat. Namun demikian kenyataan di lapangan membuktikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara masih kurang sumber daya manusia kesehatan sehingga dalam kontribusinya pada organisasi dipengaruhi perencanaan itu sendiri. Kelemahan pelayanan kesehatan dilihat dari sudut tenaga kesehatan yaitu berhubungan dengan pengadaan pegawai yang kurang sesuai di bidang kerjanya, penyebaran tenaga pegawai yang belum merata, mutu pendidikan yang belum memadai, namun dengan segala kendala dan keterbatasan tersebut Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara tetap menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga penelitian ini diarahkan untuk menganalisis sistem perencanaan sumber daya manusia pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara dengan indikator kajiannya yaitu pengadaan, pengembangan, dan penempatan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengadaan pegawai baru dilaksanakan dengan cukup baik sesuai alokasi dan jumlah yang dibutuhkan namun masih kurang optimal dalam proses seleksi penerimaan pegawai baru dan pengembangan sumber daya Manusia dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan serta penempatan pegawai baru yang telah diterima selanjutnya ditempatkan di beberapa unit kerja sesuai dengan latar belakang bidang ilmu yang diperolehnya tetapi sering tidak sesuai apa yang diharapkan.

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan. Atau definisi analisis jabatan yaitu merupakan kegiatan untuk mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan ataupun fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis dan teratur. Teknis Analisis Jabatan merupakan suatu proses dimana sejumlah pekerjaan dibagi-bagi untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang ada hubungannya dengan pekerjaan, persyaratan apa saja yang harus dipenuhi dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan informasi tentang jabatan.

Handoko (2012) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2013) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

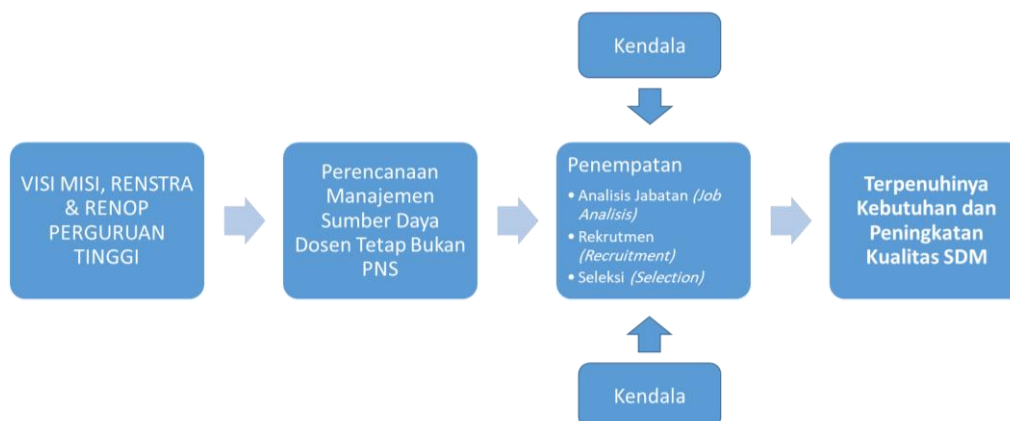
Menurut Rivai (2013:159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu organisasi. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Selanjutnya, menurut Simamora (2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut MARIHOT Hariandja (2010:156) menyatakan bahwa “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Adapun menurut B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2013:138). “Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

3. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka berpikir dari penelitian ini secara singkat dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian Perencanaan Manajemen Sumber Daya Dosen Tetap Bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin



4. Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (Spradley, 2010:62), sehingga data-data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan, dan hasil-hasil pengamatan lainnya tentang manajemen perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin.

Desain penelitian kualitatif memiliki karakteristik yakni: mempunyai latar natural, bersifat deskriptif (penggambaran). Dalam hal ini peneliti lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk, peneliti kualitatif lebih cenderung menganalisis datanya secara induktif.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian kualitatif (*qualitative reseach*). Penelitian kualitatif ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Lexy J Moleong mengistilahkan penelitian ini sebagai penelitian kualitatif deskriptif, untuk mendapatkan data berupa kata-kata, informasi tertulis dan lisan serta keadaan dari pelaku yang sedang diteliti. Menurut John W Creswell yang dikutip oleh Hamid Patilima (2012:35), penelitian kualitatif adalah suatu proses penyelidikan suatu memahami masalah sosial berdasarkan penciptaan gambaran secara holistik yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara tererinci dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.

Pendekatan ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang berdasarkan kata-kata, konsep, informasi, tanpa simbol-simbol aljabar atau numeric (Brannen, 2011). Penelitian Kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki latar natural (*natural setting*)
- b. Bersifat deskriptif, yaitu melukiskan keadaan sesuatu atau yang sedang terjadi pada saat penelitian berlangsung.
- c. Peneliti lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk.
- d. Penelitian kualitatif cenderung menganalisis datanya secara induktif yaitu berdasarkan kejadian-kejadian yang diamati yang akan digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan.

Sejalan dengan hal itu Moleong (2012:4) mengemukakan karakteristik penelitian kualitatif adalah berakar pada latar alamiah (*naturalistic*), mengandalkan manusia sebagai alat, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, membatasi studi dengan "*focus*", memiliki seperangkat kriteria khusus untuk memeriksa keabsahan data, desain penelitian bersifat sementara, hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama antara peneliti dan subjek penelitian.

Menurut Moleong (2012:3) key informan adalah mereka yang tidak hanya memberi keterangan tentang sesuatu kepada peneliti, tetapi juga bisa memberi saran tentang sumber bukti yang mendukung serta menciptakan sesuatu terhadap sumber yang bersangkutan. Syarat key informan adalah orang yang terlibat langsung dan menguasai dalam kegiatan uji layak tayang sebuah program acara yang akan ditayangkan. Dalam menentukan key informan, memiliki syarat yang harus dipenuhi oleh seorang key informan yaitu orang yang tidak hanya terlibat langsung tetapi juga mampu menguasai kegiatan *quality control*. Maka dari itu key informan bisa

ditentukan setelah melakukan penelitian terhadap informan. Melalui sampling purposive atau pengambilan sampel secara sengaja yang ditentukan sendiri oleh peneliti, key informan yang dipilih harus mengerti dan memahami setiap tahapan proses sampai dengan evaluasi.

Adapun yang menjadi key informan dalam penelitian ini adalah Wakil Rektor II dan Kepala Biro Administrasi Umum Perencanaan Kepegawaian dan Keuangan (AUPKK), serta Kepala Bagian Organisasi Kepegawaian dan Hukum pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin.

Informan menurut Moleong (2012:132) yaitu adalah orang yang dimanfaatkan untuk pemberian informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi, dia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Untuk melakukan penelitian ini menggunakan sampling purposive. Menurut Krisyanto (2012:154) *purposive sampling* yaitu teknik yang mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria, sedangkan orang-orang dalam populasi yang tidak sesuai dengan kriteria tersebut tidak dijadikan sampel. Persoalan utama dalam menentukan kriteria, dimana kriteria harus mendukung tujuan penelitian. Biasanya teknik purposive dipilih untuk penelitian yang lebih mengutamakan kedalaman data, daripada untuk tujuan representatif yang dapat digeneralisasikan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah para Dosen Tetap Bukan Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Rektor pada pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin.

Untuk menghindari interpretasi data yang keliru terhadap judul di atas, maka perlu penulis jelaskan beberapa definisi operasional dari istilah yang berkaitan dengan judul tersebut, yaitu:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merupakan suatu penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi. Menurut Donni Juni Priansa, Perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:45)

Adapun perencanaan sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin yang meliputi antara lain yaitu analisis kebutuhan dan analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan serta sumber daya dosen tetap bukan PNS tersebut.

b. Dosen Tetap Bukan PNS

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen disebutkan bahwa "Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus

sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu” (PP. No 37 Tahun 2009:2). Dosen tetap bukan PNS yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu adalah dosen tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin tahun ajaran 2018/2019 sebanyak 88 orang yang ditetapkan pengangkatannya berdasarkan SK Rektor.

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif dan juga data kuantitatif, meliputi:

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari adanya pernyataan-pernyataan teoritis yang mendukung penelitian .
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil statistik atau perhitungan. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah seperti jumlah dosen, mahasiswa dan sarana prasarana.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data primer adalah data yang diperoleh langsung. Menurut Umar (2003:84), data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan. Data primer adalah data yang diperoleh berdasarkan pengamatan secara langsung serta mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten seperti Rektor dan Wakil Rektor 2 dan Wakil Dekan Fakultas Bidang Administrasi Umum Perencanaan Kepegawaian dan Keuangan (AUPKK), dan Kepala Bagian Organisasi Kepegawaian dan Hukum pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin dan pihak terkait lainnya.

Adapun data sekunder adalah data yang diperoleh berdasarkan studi dokumen yang dihimpun dari buku-buku, arsip, aturan perundang-undangan tentang Perencanaan manajemen dosen tetap bukan PNS, struktur organisasi dan bahan atau sumber lain yang menjadi faktor penunjang dalam penelitian ini.

Data yang dicari tentunya data-data yang berhubungan dengan fokus penelitian yang secara khusus berkenaan dengan keberadaan UIN Antasari Banjarmasin meliputi usaha-usaha penerapan manajemen Perencanaan sumber daya manusia dosen tetap bukan PNS. Penelitian ini dilakukan secara dinamis dan bertahap serta terjalin secara terus menerus. Oleh karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka teknik sampling penelitian ini digunakan secara purposif (*purposif sampling*). Untuk memperoleh kedalaman dan keabsahan data ini dicari informan kunci (*key informant*) yang dapat memberi informasi kepada peneliti sesuai dengan tujuan penelitian.

Teknik bola salju digunakan untuk mencari informasi secara terus-menerus dari informan ke informan yang lainnya, sehingga data yang diperoleh semakin banyak, lengkap, dan mendalam. Penggunaan teknik bola salju ini baru dihentikan apabila data yang diperoleh dianggap telah jenuh (*data saturation*) (Bogdan & Biklen, dalam Moleong, 2012:72), atau jika data tentang fenomena yang diteliti sudah tidak berkembang lagi sehingga sama dengan data yang diperoleh sebelumnya (*point of the theoretical saturation*)

Untuk memperoleh data yang benar dan akurat sehingga mampu menjawab permasalahan penelitian, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Observasi, yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap manajemen Perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin.
- b. Wawancara mendalam (*in-depth interview*), yaitu mengadakan wawancara dengan responden untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin, dengan menggunakan instrumen berupa pedoman wawancara tidak terstruktur yang telah disiapkan terlebih dahulu, sehingga pertanyaan yang diajukan dapat mencapai sasaran yang dikehendaki
- c. Dokumenter adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen tertulis, laporan-laporan, serta peraturan perundang-undangan yang erat kaitannya dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti sendiri yang bertindak sebagai instrumen utama untuk melaksanakan penelitian langsung di lapangan dengan cara melakukan interaksi dan wawancara kepada informan sehingga data yang diperoleh benar-benar valid. Melalui wawancara yang mendalam dan secara komprehensif (*indepth interview*), observasi dan dokumentasi dari sumber data yang dimaksudkan untuk mengungkapkan fokus permasalahan yang diteliti. Untuk lebih jelasnya ketiga teknik pengumpulan data yang dimaksudkan dapat dilihat pada uraian sebagai berikut:

Teknik observasi dalam penelitian merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan. Dengan teknik observasi ini diharapkan mampu menangkap dan mengungkapkan gejala-gejala terhadap suatu kenyataan (*fenomena*) sebanyak mungkin mengenai apa yang diteliti berdasarkan kenyataan (*riil*) yang terjadi di lapangan.

Teknik observasi partisipan ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistik atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subyek-subyek dalam lingkungannya. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar memiliki hubungan.

Untuk memperkuat dan melengkapi data yang dikumpulkan melalui observasi, peneliti juga menggunakan teknik wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan. Terdapat beberapa jenis wawancara yang dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara bebas dan tidak terstruktur guna menggali lebih mendalam terhadap fokus permasalahan berdasarkan

rumusan yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemaknaan (*meaning*) dari pelaksanaan manajemen Perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin.

Dokumentasi dilakukan peneliti untuk mendapatkan data melalui beberapa arsip dan dokumen, serta benda-benda tulis yang relevan. Dalam praktiknya metode ini nantinya akan digunakan untuk mendapatkan informasi tentang manajemen Perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari Banjarmasin. Dokumen merupakan catatan yang menggambarkan kejadian ataupun peristiwa pada masa lalu yang dapat dijadikan data dan informasi. Sugiyono (2012) mengungkapkan bahwa dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Data yang dihimpun dalam dokumentasi pada penelitian ini terdiri dari berbagai tulisan atau data seperti peraturan regulasi tentang dosen tetap bukan PNS, laporan, rekapitulasi pelaksanaan kegiatan manajemen dosen Bukan PNS dan lain-lainnya yang berhubungan dengan fokus dan rumusan masalah dalam penelitian ini, karena metode dokumentasi dapat diartikan sebagai metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal yang dimaksud berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, agenda, majalah, dan bukti lain-lainnya.

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong 2012:248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyimpulkannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa saja yang penting dan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman (dalam Usman dan Akbar 2011:85-88), yang menjelaskan bahwa analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, dan pengabstrakan, dan transformasi data "lasar" yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Artinya reduksi data ini dilakukan terus-menerus dari awal sampai akhir penelitian, dengan maksud menyisihkan dan atau informasi yang tidak relevan dengan cara menajamkan, menggolongkan, mengategorisasikan, mengarahkan dan membuang data yang tidak perlu sehingga data yang terkumpul dapat di verifikasi. Pada tahap ini peneliti harus memilah-milah data yang berkaitan atau tidak dalam penelitian.

Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data ini disajikan dalam bentuk teks naratif, dan dapat juga berbentuk matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.

Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan di akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna

maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh objek tempat penelitian itu dilaksanakan. maka yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Penyajian data selain berasal dari hasil reduksi, perlu juga dilihat kembali dalam proses pengumpulan data untuk memastikan bahwa tidak ada data penting yang tertinggal. Demikian pula jika dalam verifikasi ternyata ada kesimpulan yang masih meragukan dan belum disepakati kebenarannya, maka kembali ke proses pengumpulan data.

Keabsahan data merupakan standar dari kevalidan sebuah penelitian. Menurut Moleong (2012:324-326) menjelaskan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*)

Di dalam penelitian kualitatif instrument penelitian adalah peneliti sendiri. Karena itu sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi bias. Untuk menghindari terjadinya hal tersebut dan agar penelitian memiliki derajat kepercayaan (*credibility*), disarankan adanya pengujian kesahihan data (*validity*) yang bertujuan untuk membuktikan bahwa apa yang diamati oleh peneliti, telah sesuai dengan apa yang sebenarnya ada dan terjadi (Nasution, 2012:72)

Untuk memperoleh data yang valid, maka dalam penelitian ini digunakan lima teknik pengecekan dari tujuh yang direkomendasikan. Kelima teknik tersebut adalah: observasi yang dilakukan secara terus menerus (*persistent observation*), triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode, dan peneliti lain; pengecekan anggota (*member checks*), diskusi teman sejawat (*reviewing*); dan pengecekan mengenai ketercukupan referensi (*referential adequacy checks*). 1). *Persistent observation* yang dilakukan dalam penelitian ini untuk memahami gejala secara lebih mendalam. 2.) *Triangulation* dilakukan dalam penelitian ini untuk mengecek keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber sebagai bahan perbandingan. triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi triangulasi sumber data, metode, dan peneliti lain. 3). *Member checks* yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pola yang dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informan, termasuk interpretasi peneliti terhadapnya, yang telah ditulis dengan baik di dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara kepada informannya agar dukomentasi, disetujui atau tidak, informasinya ditambah atau dikurangi. 4). *Reviewing* dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan. 5). *Referential adequacy checks* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengarsip data-data yang telah terkumpul selama penelitian lapangan.

Keteralihan (*transferability*) sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Keteralihan dilakukan seorang peneliti dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama. Dengan demikian, peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya.

Keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan kejadian empiris dalam konteks yang sama.

Untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan basil penelitian, maka peneliti melakukan uji-keabsahan (*dependability*) pada “proses” penelitian. Peran para pembimbing sebagai *dependent auditor* sangat dominan dalam penelitian ini, dengan melakukan review atas proses penelitian (*dependability audit*) yang dimaksudkan agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggung jawabkan hasilnya secara ilmiah.

Pengauditan konfirmabilitas (*cotifirmability audit*) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (*product*) penelitian, sedangkan pengauditan dependabilitas digunakan untuk menilai proses (*process*) yang dilalui peneliti di lapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-mateti yang tersedia atau digunakan dalam penelusuran atau pelacakan audit atau *audit trial*.

5. Data Penelitian

Kondisi dosen dan karyawan UIN Antasari Banjarmasin sebagai faktor yang sangat berperan penting di sekolah adalah adanya tenaga pengajar atau dosen dan karyawan sebagai tenaga administrasi maupun serta adanya tenaga pustakawan, peneliti, laboran, arsiparis, dan tenaga penunjang lainnya yang mempunyai kompetensi dan pengalaman yang baik. UIN Antasari Banjarmasin mempunyai 460 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan termasuk Calon Dosen (Cados) yang terbagi menurut fungsi dan penempatannya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. Data Tentang Keadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan CPNS UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2019

No	FAKULTAS / UNIT KERJA	Dosen Tetap	Admin	Arsiparis	Pustakawan	Peneliti	Fungsional Humas	Calon Dosen	CPNS	JLH
1	Fakultas Syariah	45	6	-	-	-	-	3	-	54
2	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	36	4	-	-	-	-	3	-	43
3	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	123	15	-	-	-	-	11	-	149
4	Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi	38	7	-	-	-	-	3	-	48
5	Fakultas Ushuluddin dan Humaniora	42	9	-	-	-	-	4	-	55

6	Kantor Pusat	-	74	1	-	-	1	-	-	76
7	Pusat Penelitian	-	2	-	-	1	-	-	-	3
8	LPM	-	2	-	-	-	-	-	-	2
9	Perpustakaan	-	9	-	7	-	-	-	-	16
10	DPK	14	-	-	-	-	-	-	-	14
JUMLAH		298	128	1	7	1	1	24	-	460

Sumber : *Data dan Statistik UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2019*

Adapun data tentang dosen tetap atau tenaga pendidik pada UIN Antasari Banjarmasin seluruhnya berjumlah 298 orang, yang terbagi dalam 5 Fakultas dengan latar belakang pendidikan S3 sebanyak 61 orang dosen, S2 sebanyak 237 orang dosen, dan yang masih berlatar belakang pendidikan S1 tidak ada. Untuk lebih jelasnya mengenai data tentang keadaan dosen berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4. Keadaan Dosen Tetap Pada UIN Antasari Banjarmasin Menurut Pendidikan Tahun 2019

No	FAKULTAS / UNIT KERJA	PENDIDIKAN									JUMLAH		
		S.1			S.2			S.3			L	P	Jlh
		L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh			
1	Syariah				19	10	29	12	4	16	31	14	45
2	FEBl				17	12	29	5	2	7	22	14	36
3	Tarbiyah				67	36	103	16	4	20	83	40	123
4	Dakwah				22	12	34	4	0	4	26	12	38
5	Ushuluddin				23	6	29	12	1	13	35	7	42
6	DPK				11	2	13	1	0	1	12	2	14
JUMLAH					159	78	237	50	11	61	209	89	298

Sumber : *Dokumentasi Kepegawaian UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2019*

Pada saat ini di tahun 2019, UIN Antasari selalu berusaha meningkatkan kualitas pendidikan dan berusaha menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) dengan syarat dan kualitas yang memadai seperti telah memiliki 15% tenaga pendidik atau dosen yang memiliki kualifikasi akademik S3. Dari 298 dosen tetap UIN Antasari memiliki dosen yang terdiri dari 61 orang Doktor (S3) yang diantaranya sudah memiliki predikat guru besar (Profesor) yakni sebanyak 15 orang serta beberapa dosen lainnya yang masih melaksanakan studi S3 baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu tidak ada

lagi dosen tetap yang mempunyai latar belakang pendidikan S.1 sebagaimana yang diamanahkan oleh undang-undang.

Mahasiswa yang berstudi di UIN Antasari Banjarmasin pada tahun ajaran 2018/2019 seluruhnya berjumlah 10576 mahasiswa yang terdiri dari 4099 mahasiswa (laki-laki) dan 6475 mahasiswi (perempuan) yang tersebar dalam berbagai Fakultas dan Jurusan/Program Studi. Untuk lebih jelasnya mengenai data tentang keadaan mahasiswa UIN Antasari Tahun 2018/2019 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Keadaan Mahasiswa Aktif Pada UIN Antasari Banjarmasin Tahun Pelajaran 2018/2019

NO	FAKULTAS / PROGRAM	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		Laki-Laki	Perempuan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Fakultas Syariah	551	574	1125
2	Fakultas Tarbiyah	1467	3155	4622
3	Fakultas Dakwah	325	459	784
4	Fakultas Ushuluddin	419	520	939
5	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	807	1483	2290
6	Program Pascasarjana (S2)	416	246	664
7	Program Pascasarjana (S3)	114	38	152
JUMLAH		4099	6475	10576

Sumber : *Data dan Statistik UIN Antasari Banjarmasin Tahun 2019*

Data hasil penelitian yang disajikan adalah data tentang perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin dan apa saja kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS tersebut. Seluruh data yang terkumpul yang penulis dapatkan akan disajikan dalam bentuk deskriptif kualitatif yaitu dengan mengemukakan data yang diperoleh ke dalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami. Sedangkan sebagian lagi dijelaskan dalam bentuk tabel atau gambar untuk memudahkan dalam penyajiannya.

a. Analisis Jabatan

Analisis kebutuhan dosen tetap bukan pns dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna, dan berkesinambungan. Dalam hal ini analisis jabatan adalah suatu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan informasi tentang jabatan. Dalam kegiatannya analisis jabatan untuk sumber daya dosen

tetap bukan PNS dilaksanakan oleh Bagian Organisasi dan Kepegawaian dan Hukum. perencanaan SDM berupa analisis jabatan diperlukan sumber daya dosen tetap bukan PNS dengan jumlah 100 orang dan jumlah tersebut disetujui oleh Menteri Agama berdasarkan Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 tahun 2016.

b. Rekrutmen

Rekrutmen diawali dengan Rapat Pimpinan atau Rapat Koordinasi Anggaran mengenai kondisi keuangan yang akan dibebankan menjadi anggaran belanja pegawai sebagai konsekuensi logis adanya penerimaan sumber daya dosen tetap bukan PNS tersebut. Anggaran untuk Dosen Tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin dibebankan kepada DIPA PTKIN sesuai dengan RENSTRA dan RENOP UIN Antasari Banjarmasin. Adapun untuk juklak dan juknis penerimaannya diatur dalam Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 Tahun 2016 Tentang Pedoman Tata Cara Pengangkatan Dosen Bukan PNS pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Pada tahun 2016 dilakukan rekrutmen sebanyak 69 orang dan kemudian pada tahun 2017 kembali dilakukan rekrutmen sebanyak 30 orang

c. Seleksi

Proses seleksi dosen tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin dimulai dari setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi persyaratan administrasi dan mengikuti tes tertulis. Setelah dinyatakan lulus tes tahap I pelamar diharuskan mengikuti tes tahap II yakni uji kompetensi calon dosen dengan beberapa tahapan seperti pembelajaran mikro dan wawancara. Proses ini melibatkan unsur pimpinan dan dosen senior sebagai penguji dari berbagai perwakilan Fakultas dan Program Studi.

Pelamar mengikuti ujian tahap I dalam bentuk ujian tertulis dan dinyatakan lulus, langkah selanjutnya adalah pelamar diharuskan untuk mengikuti seleksi dalam bentuk ujian tahap II yang berupa tes uji kompetensi yakni dalam bentuk tes kompetensi bidang, kelayakan mengajar dan kepribadian. Selanjutnya hasil tersebut diserahkan kembali kepada Rektor. Setelah dinyatakan lulus ujian tahap II selanjutnya Bagian Kepegawaian menyampaikan usul permintaan NIDN secara kolektif kepada Menristekdikti dengan menyertakan evaluasi medis tentang kesehatan dan bebas narkoba

d. Penempatan

Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Penempatan dosen tetap bukan PNS tersebut langsung diserahkan kepada Bagian Organisasi dan Kepegawaian sesuai dengan formasi yang dilamar pada Fakultas yang memerlukan. Dalam formasi tersebut juga termasuk dosen yang dipekerjakan pada fakultas lain atau ortaker yang memerlukan di Lingkungan UIN Antasari

Banjarmasin namun tetap diwajibkan mengajar minimal 8 sks atau 4 mata kuliah setiap semester sesuai homebase pada program studi atau fakultas pembinaanya.

e. Kendala Yang Dihadapi Dalam Perencanaan Sumber Daya Dosen Tetap Bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengadaan dosen tetap bukan PNS ada pada berapa hal diantaranya Pagu anggaran yang terbatas, linearitas jurusan atau program studi pelamar dosen bukan PNS yang sesuai kebutuhan fakultas serta rasio dosen dengan mahasiswa. Lemahnya manajemen pengembangan karir bagi dosen bukan PNS dikarenakan oleh keterbatasan anggaran.

6. Pembahasan dan Analisis

Teknis analisis jabatan merupakan suatu proses dimana sejumlah pekerjaan dibagi-bagi untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang ada hubungannya dengan pekerjaan, persyaratan apa saja yang harus dipenuhi dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sebelum dilakukan analisis jabatan terlebih dahulu dilakukan Rapat Pimpinan atau Rapat Koordinasi Anggaran mengenai kondisi keuangan yang akan dibebankan menjadi anggaran belanja pegawai sebagai konsekuensi logis adanya penerimaan sumber daya dosen tetap bukan PNS tersebut.

Proses rekrutmen atau penarikan tenaga pendidik dilakukan oleh tim yang bertugas sebagai recruiters atau tim pengadaan. Tim yang terdiri dari bagian kepegawaian, dibantu sejumlah tenaga administrasi dalam hal seleksi administrasi dan ujian CAT dan kompetensi bidang. Tugas tim ini adalah melakukan proses koordinasi rekrutmen yang pada dasarnya merupakan salah satu tugas pokok para tenaga administrasi dan dosen yang bertugas dalam satuan organisasi UIN Antasari Banjarmasin yang mengelola sumber daya manusia. Dalam melaksanakan tugas rekrutmen ini mereka mendasarkan kegiatannya pada perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan dalam rencana strategis UIN Antasari Banjarmasin. Kegiatan rekrutmen ini pada dasarnya sudah mengacu kepada perencanaan sumber daya manusia yang ada dalam rencana strategis, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin menjadi tenaga pendidik atau dosen di UIN Antasari Banjarmasin.

Temuan penelitian tentang standar rekrutmen dosen di UIN Antasari Banjarmasin ini berdasarkan hasil wawancara dan data dokumentasi yang peneliti dapatkan, dapat diberikan simpulan bahwa manajemen penjaminan mutu dalam standar rekrutmen tenaga pendidik (dosen) UIN Antasari Banjarmasin sudah mengacu kepada perencanaan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan visi misi, dan renstra yang mengacu pada Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi .

Seleksi penerimaan dosen tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin mulai dari penentuan formasi dosen, kualifikasi dan kompetensi, persyaratan, waktu pelaksanaan, dan bidang tes yang diujikan. Formasi dosen yang dibutuhkan berdasarkan rapat

pimpinan maupun rapat koordinasi UIN Antasari Banjarmasin dengan melibatkan berbagai unsur. Kegiatan seleksi penerimaan dosen tetap PNS dan dosen tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin dilaksanakan oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia, khususnya Sub Bagian Kepegawaian. Setiap penerimaan dosen baru khususnya tenaga dosen tetap bukan PNS yang akan mengajar, selalu memperhatikan kemampuan dan kualitas, khususnya mengenai latar belakang pendidikannya. Dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan formasi, akan mampu melakukan pembelajaran lewat perkuliahan, maupun pembimbingan lewat praktik. Rekrutmen ini mengacu kepada rencana strategis lembaga mengenai pengembangan tenaga edukatif sedangkan pelaksanaannya biasanya dilakukan oleh panitia pengadaan dosen serta tim pengujian kompetensi bidang.

Dosen tetap sebagai tenaga pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang dosen yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kualifikasi pendidikan minimum tersebut di atas adalah: lulusan program magister (S2) untuk program sarjana (S1); dan lulusan program doktor (S3) untuk program magister (S2) dan program doktor (S3).

Penempatan dosen tetap bukan PNS pada UIN Antasari Banjarmasin dalam hal ini biasanya sudah diketahui oleh paling sedikit dua pihak, yaitu Dekan atau Wakil Dekan bagian Akademik atau Bagian Kepegawaian dan atasan yang bersangkutan. Penempatan dosen karena mutasi atau prestasi kerja di UIN Antasari Banjarmasin ini biasanya sering terjadi pada dosen tetap bukan PNS yang mengalami rolling pekerjaan pada bagian-bagian tertentu. Kepada mereka ini biasanya melihat kemampuan kerja dan prestasi kerja, dan kelihatannya tidak begitu sulit bagi mereka karena memang mereka para dosen lama yang sudah mengetahui keadaan masing-masing bidang pekerjaan, sehingga kami pun tidak perlu melakukan orientasi yang bermacam-macam.

Penempatan dosen tetap bukan PNS selain sesuai homebase pada program studi atau fakultas pembinaanya juga ada beberapa yang dipekerjakan pada ortaker yang memerlukan tenaga dosen sesuai kualifikasi atau kompetensinya seperti ditempatkan pada lembaga penjaminan mutu, lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat, unit pengembangan bahasa, ma'had al-jamiah, juga di lingkungan rektorat yakni pada bagian kerjasama, bagian akademik kemasiswaan, bagian umum dan juga pada bagian kepegawaian.

7. Penutup

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diambil simpulan sebagai berikut:

Perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin sudah dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2016 dan Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 844 Tahun 2016 Tentang Pedoman Tata Cara Pengangkatan Dosen Bukan PNS pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Kegiatan perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS tersebut dilaksanakan secara sistematis dalam bentuk analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengembangan;

Kendala yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya dosen tetap bukan PNS Pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin adalah meliputi sebagai berikut: a) pagu anggaran keuangan yang masih kurang sehingga perekrutan dan seleksi dosen tetap bukan PNS dilaksanakan secara bertahap menyesuaikan anggaran yang tersedia; b) linearitas dan rasio dosen dengan mahasiswa yang tidak sesuai dengan program studi; c) lemahnya manajemen pengembangan, seperti tidak adanya reward dan punishment serta ketidak jelasan dalam hal pengembangan karier dosen tetap bukan PNS.

UIN Antasari Banjarmasin meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik, dengan memberikan dukungan kepada dosen untuk mengikuti pendidikan pada jenjang S3 sesuai dengan yang ditargetkan dalam Renstra UIN Antasari. Target Renstra UIN Antasari pada tahun 2018 dengan target 35% sebanyak 52 orang dosen berpendidikan S3, sedangkan untuk tahun 2019 dengan target 40 % dosen yang berpendidikan S3 sebanyak 61 orang, sehingga peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik/dosen dengan target 40 % tersebut terpenuhi atau tercapai.

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan pada penulisan tesis ini, direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Perencanaan Dosen Tetap Bukan PNS agar lebih ditingkatkan melalui perekrutan, seleksi yang baik dan transparan agar memperoleh dosen yang berkualitas sesuai dengan visi, misi dan renstra UIN Antasari Banjarmasin;
- b. Perlu mengadakan evaluasi dan regulasi yang jelas mengenai perencanaan Dosen Tetap Bukan PNS, sehingga tidak ada lagi Dosen Tetap Bukan PNS yang mengundurkan diri atau mengajukan pindah ke Perguruan Tinggi lain;
- c. Perlu peningkatan pengembangan melalui metode pembelajaran, pelatihan, e-learning dan metode penelitian, agar pelaksanaan peningkatan kualitas tenaga pendidik atau dosen dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia Taroreh, Frederik Worang, Christoffel Mintard, 2016, *Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua.*
- Endah Winarti, 2018, Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1 (Januari-Juni 2018) Sebuah penelitian dengan judul: *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan.*
- Ellius Enambe, A.J.M Rattu, Ch. R. Tilaar, 2017, *Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara Provinsi Papua.*
- Harsono, 2012, *Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi; Perspektif Sosiopolitik* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hassan Danial Aslam, dkk., 2013, *International Journal of Human Resource Studies*, ISSN 2162-3058, 2013, Vol.3, No.1, *Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review*, (Praktek Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Literatur)
- Hadi Samanto, 2015. *Perencanaan Dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21.*
- Handoko, T., Hani, 2012, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty
- Hamid Patilima, 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Irawan dan Zulkarnaini, 2014, Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 2, Nomor 3, hlm. 227-360. *Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia.*
- Krisyanto, 2012. *Teknis Praktis Riset*. Prenada Media Group, Jakarta.
- Marihot Hariandja, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya;
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- N. Sora (2015). Pengertian Analisis Jabatan Dan Tujuannya Serta Manfaatnya Terjelas. <http://www.pengertianku.net/2015/09/pengertian-analisis-jabatan-dan-tujuannya-serta-manfaatnya.html> didownload tanggal Februari 2019.
- Nasution (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa Donni Juni, 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Simamora Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.
- Spradley, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhaemi, 2005, *Iklm Organisasi Politeknik Kesehatan Banjarmasin Kalimantan Selatan*, Tesis, tidak dipublikasikan, Banjarmasin: PPS Unlam.

Teguh Imam Rahayu, 2014. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gramedia Pustaka.

Tilaar, H.A.R., 2012, *Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Era Globalisasi, Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan Menuju 2020*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.