

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik Di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang

Darmawan Sanusi¹, Andi Agustang², Andi Muhammad Idkhan³,

¹ Mahasiswa Program Pascasarjana UNM

^{2,3} Universitas Negeri Makassar

Email: ¹darmawansanusi7@gmail.com, ²andiagust63@gmail.com,
³amuhidkhan@unm.ac.id

Abstrak

Pengembangan Sumber Daya Manusia sangat diharapkan oleh suatu Lembaga termasuk di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pembembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan publik di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui kajian pustaka. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang belum berjalan dengan baik, oleh karena itu perlu ada pengembangan dengan melakukan; 1) *Training & Development*, 2) *Organization Devlopment*, 3) *Intervensi Organization Devlopment*.

Kata Kunci: Pengembangan, Sumber daya Manusia, Pelayanan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah organisasi harus mampu untuk menyatukan

persepsi atau cara pandang pegawai dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada para pegawainya.

Dalam mencapai tujuan organisasi publik tentunya diperlukan sumberdaya untuk mencapainya. Sumberdaya yang dimaksud adalah sumberdaya manusia yang mampu menjalankan tujuan organisasi dengan optimal. Sumberdaya manusia merupakan unsur terpenting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas suatu organisasi. Kemampuan sumber daya manusia tercermin dari kualitas kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja merupakan hasil kerja yang didapat oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai suatu target kerja.

Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas

menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat

diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui 2 program peningkatan kesejahteraan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001: 205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

1. Pengetahuan (knowledge), yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (skill), kemampuan dan penguasaan

teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.

3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sebuah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro, dalam arti lingkungan suatu unit kerja (departemen atau organisasi yang lain), maka

sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut.

Kemampuan meningkatkan kualitas pelayanan secara terus menerus merupakan syarat mutlak bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam pelaksanaan pelayanan sektor swasta maupun publik, pelayanan yang berkualitas merupakan senjata utama untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Dengan adanya pelayanan yang baik, maka konsumen baru akan datang

dan konsumen yang lama akan menjadi pelanggan. Tidak berlebihan jika dalam pepatah dikatakan bahwa Konsumen Adalah Raja. Sebagaimana halnya seorang raja, maka konsumen harus dilayani sebaik mungkin. Terutama di masa sekarang ini, di mana masyarakat memiliki banyak pilihan untuk menentukan produk dan jasa, maka setiap perusahaan harus memiliki strategi yang bagus untuk menarik konsumen.

Salah satu hal yang perlu diperbaharui dalam rangka meningkatkan pelayanan adalah kinerja dari pegawai. Sebagaimana dikatakan dalam ilmu manajemen bahwa dari 6 (enam) unsure manajemen yang dikenal dengan istilah 6M (*Man, Money, Matherial, Method, Market, Machine*), maka unsure yang paling

utama adalah Man (tenaga kerja). Artinya, kelima unsur yang lain tidak akan menghasilkan apa-apa tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan yang ingin meningkatkan kualitas pelayanan, apakah perusahaan swasta maupun perusahaan milik pemerintah (instansi pemerintah), maka yang yang sangat penting diperbaharui adalah kualitas sumber daya manusianya. Sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia merupakan asset (modal) perusahaan yang perlu untuk terus dijaga dan ditingkatkan kualitasnya.

Dalam perusahaan public maupun instansi pemerintah, terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas merupakan salah

satu ciri dari pemerintahan yang baik (*Good Governance*) sebagai tujuan dari pendayagunaan aparatur negara. Dalam kaitan inilah maka peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya yang harus dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan dan harus dilaksanakan oleh semua para aparatur pemerintah. Pelayanan yang baik adalah dapat mengerti keinginan pelanggan dan senantiasa memberikan nilai tambah di mata pelanggan (consumer). Kepuasan consumer sangat diperhatikan oleh perusahaan karena akan berdampak pada kinerja. Menurut Mahsun (2006), bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang

tertuang dalam perencanaan strategi organisasi.

Akan tetapi idealitas dari konsep kualitas pelayanan yang terjadi pada Universitas Puangrimaggalatung jauh dari harapan hal tersebut disebabkan dengan berbagai persoalan-persoalan yang terjadi diantaranya; 1) sarana penunjang perkuliahan yang memprihatinkan Contohnya banyak meja yang sudah tidak layak pakai (rusak), *Air Contioning* (AC) disebagian ruangan perkuliahan sudah tidak berfungsi degan baik sehingga menyebabkan gerah dan *Liquid Crystal Dispaly* (LCD) yang sangat minim di gunakan bagi dosen untuk mempresentasikan materi perkuliahannya, jaringan wifi ataupun hotspot tidak bisa menjangkau ruang-ruang kelas yang jauh dari fakultas dan sangat disayangkan hotspot yang

jaringan lemah.2)Masalah kesalahan data pada saat input KRS, Pada saat pengisian KRS dan adanya kesalahan input data pada akademik, ini akan menjadi problem tersendiri untuk mahasiswa, antara waktu perbaikan, dan juga penyesuaian dengan jadwal mata kuliah lainnya, 3) jadwal perkuliahan yang tidak konsisten sesuai jadwal yang telah ditentukan sering dirubah oleh dosen yang mengajar sehingga menjadi permasalahan sendiri bagi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan, 4) nilai-nilai hasil ujian atau untuk mengetahui Ideks Prestasi Komulati (IPK) Mahasiswa disistem website sangat lamban terupdate dan nilai-nilai yang terinput kadang tidak sesuai dengan rekapan nilai secara manual. 5) identitas pribadi mahasiswa di FORLAP PDDIKTI banyak yang tidak sesuai baik dari jenis kelamin, tempat dan

tanggal lahir. 6) Pengambalin ijazah setelah yudisium membutuhkan waktu cukup lama.

Fenomena di atas menunjukkan layanan akademik yang tidak berkualitas, menyadari hal tersebut, maka pegawai di Universitas Puangrimmagalatung Sengkang perlu dikembangkan atau dibina secara berkelanjutan agar mereka dapat secara konsisten memberikan pelayanan prima sesuai dengan tingkat profesional yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Puangrimmagalatung sengkang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif yaitu memberikan gambaran tentang pengembangan sumber daya

manusia dalam pelayanan akademik di Universitas Puangrimmagalatung sengkang. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi pustaka/ *library research* yaitu mengumpulkan data atau karya tulis ilmiah yang bertujuan dengan obyek penelitian atau pengumpulan data yang bersifat kepustakaan. Atau telaah yang dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah yang pada dasarnya tertumpu pada penelaahan kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan. Sumber data primer yang digunakan adalah buku maupun artikel ilmiah yang berkaitan dengan kualitas pelayanan publik. Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah buku-buku tentang pengembangan sumber daya manusia dan kualitas pelayanan publik. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dipakai adalah studi pustaka (*library research*). Studi pustaka

merupakan suatu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dengan mengumpulkan data-data dan sumber-sumber penelitian melalui buku, jurnal, majalah, surat kabar dan lain-lain. Studi pustaka digunakan dengan mengumpulkan data-data yang ada kemudian memahami dari setiap kesimpulan dan mengambil sumber-sumber data tersebut untuk dijadikan literatur dan referensi dalam memahami dan menganalisa penelitian. Dalam penelitian ini, metode analisis yang dipakai adalah analisis isi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan (Siagian, 2001: 182). Kondisi “*conditio sine*

quanon” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu human investasi. Meskipun program orientasi pengembangan ini memakan waktu dan dana, semua organisasi mempunyai keharusan untuk melaksanakannya, dan menyebut biaya-18biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia. Ada dua tujuan utama dalam hal ini, pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan (Handoko, 1998: 103).

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012: 88) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk

mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012). Menurut Priansa (2014:146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (training and development), pengembangan karir (career development), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (organization development) (Werner dan DeSimone, 2011: 10).

1. Elemen pengembangan sumber daya manusia yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh ASTD (American Society for Training and Development's). Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan fungsi pengembangan sumber daya manusia. Penelitian tersebut menjabarkan tiga fungsi utama dalam pengembangan SDM, yaitu Training & Development; Organizational Development dan Career Development (Werner dan

DeSimone, 2011: 10). Oleh karena itu untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada di Universitas Puang Rimagalatung, Maka Perlu dilakukan sebagai Berikut:

a. Training & Development

Training & development berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan (training) biasanya berupa penyediaan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan menjadi lebih baik lagi. Kegiatan pengembangan (development) memiliki fokus jangka panjang pada mempersiapkan karyawan untuk tanggungjawab pekerjaan di masa

depan, juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini (Werner dan DeSimone, 2011: 10).

Pengembangan (development) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dengan rekan kerja dan penaksiran kepribadian serta kemampuan yang dapat membantu karyawan mempersiapkan masa depan mereka. Sedangkan pelatihan (training) berfokus membantu kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka yang sekarang (Noe et al., 2008). Perbandingan antara training dan developmentdijabarkan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbandingan antara Training dengan Development

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
Fokus	Masa sekarang (<i>Current</i>)	Masa depan (<i>Future</i>)
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah (<i>Low</i>)	Tinggi (<i>High</i>)
Tujuan	Mempersiapkan untuk pekerjaan saat ini	Mempersiapkan untuk perubahan
Peran serta	Dibutuhkan (<i>Required</i>)	Sukarela (<i>Voluntary</i>)

Sumber: Raymond A. Noer John R. Hollenbek, Barry Gerhart, & Partick M Wright, "Human Resource Managment: Gaining a Competitive Advantage Edition (2008)

Menurut Mangkunegara (2013: 44), istilah pelatihan (*training*) ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan (*development*) diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia (*human relation*). Menurut Handoko dalam Hartatik (2014: 88), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan - pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih

luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat - sifat kepribadian.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan untuk jangka pendek/situasi yang sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk mempersiapkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi dimasa yang akan datang.

b. Organization Development

Organization Development (pengembangan organisasi) didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi (keterlibatan) terencana, yang

diterapkan menggunakan konsep *behavioral science*, yaitu menggunakan pendekatan yang berhubungan dengan subjek tindakan / perilaku manusia (Werner dan DeSimone, 2011:11).

Menurut Griffin dan Moorhead (2013: 519) *organization development* merupakan proses perubahan terencana dan kemajuan organisasi melalui aplikasi pengetahuan dari ilmu tingkah laku (*behavioral science*). Griffin dan Moorhead menambahkan tiga poin utama dalam pengembangan organisasi, yaitu:

- 1) Pengembangan organisasi melibatkan usaha untuk merencanakan perubahan organisasi.
- 2) Tujuan spesifik dari pengembangan organisasi adalah untuk memajukan organisasi.
- 3) Kemajuan terencana harus didasarkan pada pengetahuan dari ilmu

tingkah laku (*behavioral science*) seperti perilaku organisasi, psikologi, sosiologi, dll.

Organization development merupakan suatu proses perubahan di mana

karyawan merumuskan perubahan yang diperlukan dan menerapkannya, sering dengan bantuan konsultan terlatih (Desler, 2013). Masih dalam buku yang sama,

Desler mengatakan bahwa *organization development* memiliki beberapa karakteristik khusus, diantaranya:

- 1) Biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, departemen atau organisasi dan memberi informasi kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisis dan mengembangkan

hipotesis mengenai masalah yang mungkin terjadi.

- 2) *Organization development* menerapkan ilmu pengetahuan perilaku (*behavioral science knowledge*) untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- 3) *Organization development* mengubah organisasi menuju arah tertentu ke arah pemberdayaan (*empowerment*), meningkatkan pemecahan masalah, daya tanggap, kualitas kerja dan efektivitas.

c. Intervensi Organization Development

Menurut Aprinto (2013: 454), *organization development* merupakan manajemen perubahan. Tindakan melakukan perubahan inilah yang dimaksud dengan intervensi. Tindakan

tersebut yang mengubah dinamika bagaimana karyawan bekerja dan interaksinya dengan karyawan lainnya. Intervensi *organization development* dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

1) *Interpersonal*

Intervensi interpersonal berhubungan dengan hubungan kerja antar karyawan. *Organization development* diarahkan untuk meningkatkan hubungan antar personel, antar kelompok personel atau antar bagian dalam organisasi.

a) *Team Building*

Sebuah kelompok terlibat dalam beberapa aktivitas untuk membantu menganalisis bagaimana fungsi mereka dan bagaimana mereka dapat berfungsi lebih baik. Contohnya seperti suatu kelompok kerja diarahkan

bagaimana menyelesaikan suatu proyek.

b) *Sensitivity Training*

Aktivitas dalam organisasi yang bertujuan untuk memahami orang lain lebih baik, menghargai orang lain dan keterampilan untuk membangun kerja sama kelompok. Kegiatan ini dapat mengurangi resiko pertentangan sifat dan sikap antar anggota kelompok.

c) *Organization Mirroring*

Memperlihatkan kegiatan yang dilakukan anggota suatu kelompok pada kelompok lain yang bertujuan untuk menghilangkan prasangka antara dua kelompok yang memiliki hubungan yang kompleks antar

kelompok/departemen

.

d) *Process Consultation*

Kegiatan konsultasi untuk membantu individu atau kelompok dalam memahami, memiliki persepsi dan meningkatkan kualitas proses. Konsultasi dirancang untuk mengubah sikap, nilai-nilai, keterampilan interpersonal dan norma-norma kelompok.

e) *Counseling*

Suatu cara yang dilakukan manajer untuk membantu karyawan / bawahannya agar optimis untuk terus meningkatkan kesadaran atas potensi dan kapabilitas yang dimiliki karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian dapat disimpulkan bahwa: pengembangan sumber daya manusia di Universitas Puangrimmagalutung Sengkang belum berjalan dengan baik, oleh karena itu perlu ada pengembangan dengan melakukan; 1) *Training & Development*, 2) *Organization Development*, 3) *Intervensi Organization Development*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Aprianto, Brian & Jacob, A.F. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta : PPM Management.
- Chris Rowley & Keith Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Cetakan Kesatu, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Greogy Moorhead dan Ricky W. Griffin.2013." *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* " edisi 9. Jakarta.Salemba empat

Handoko, H, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BBPE, Yogyakarta.

Hartatik. (2014). *Mengembangkan SDM (I)*. Jogjakarta: Laksana

Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* : Cetakan Pertama.Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.

Matutina.2001.*Manajemen Sumberdaya Manusia* cetakankedua. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Sondang P. Siagian, 2001, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Bumi Aksara, Jakarta.

Werner Harris dan DeSimone, 2003,. *Mason Human resource development: South Western*.

Jurnal

Alagaraja, M., (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource Development. *Human Resource Development International*, Vol. 16, No. 1, 74-93,

- <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2012.740794>
- Efensi, Nur. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Jurnal MIMBA*. Vol.31, No. 1: 1-10
- Ludfia, Dipang. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada Pt. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 1080-1088
- Kathryn, A.B., & Anne, E.W., (2014), "Improving integration of human resources into quality management system standards", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Iss 7 pp.738 - 750
Permanent link to this document:
<http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-07-2012-0107>
- Monica, I, Alina, R., Alina, R, & Ben, O, A., (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 27 - 33. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.456
- Sancoko, Bambang. (2010) Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan-Apr 2010, hlm.43-51 ISSN 0854-3844