

LAPORAN PENELITIAN

AUDIT PENGEMBANGAN MANAJEMEN  
DI FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS TERBUKA

OLEH  
SURACHMAN DIMYATI  
dan  
DJAMUS WIDAGDO

Pembimbing  
PROF.DR.WAN USMAN

FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS TERBUKA

1992

- 1.a. Judul Penelitian : AUDIT PENGEMBANGAN MANAJEMEN DI  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU  
PENDIDIKAN UNIVERSITAS TERBUKA
- b. Macam Penelitian : Kualitatif
- c. Kategori : IV
2. Peneliti (1)
- a. Nama Lengkap : Surachman Dimiyati
- b. NIP : 130 532 121
- c. Jenis Kelamin : Laki-laki
- d. Pangkat/Golongan : Penata Muda/III/a
- e. Jabatan : Asisten Ahli Madya
- f. Unit Kerja : FKIP
- g. Fakultas : FKIP
- Peneliti (2)
- a. Nama Lengkap : Djamus Widagdo
- b. NIP : 130 532 777
- c. Jenis Kelamin : Laki-laki
- d. Pangkat/Golongan : Penata Muda Tk. I/III/b
- e. Jabatan : Asisten Ahli
- f. Unit Kerja : FKIP
- g. Fakultas : FKIP
3. Pembimbing : Prof. Dr. Wan Usman
4. Lokasi Penelitian : FKIP-UT
5. Jangka Waktu Penelitian: Februari-Juni 1992
6. Biaya Yang Diperlukan : Rp 350.000,- (tiga ratus lima puluh ribu rupiah)

Mengetahui  
Pembimbing

Pondok Cabe 19 April 1992  
Peneliti

Prof. Dr. Wan Usman  
NIP.

1. Surachman Dimiyati

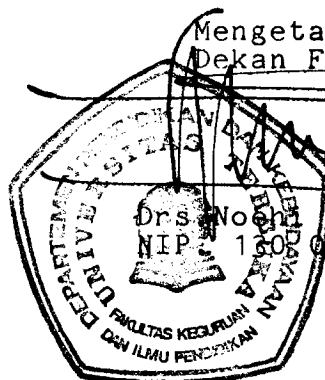
2. Djamus Widagdo

Mengetahui  
Ka. Paslitabmas

Mengetahui  
Dekan FKIP

Dr. Aria Djalil  
NIP. 130 304 776

Drs. Nochi Nasoetion, M.A.  
NIP. 130 095 278



## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang lebih indah dari ucapan syukur kehadirat Tuhan Y.M.E., karena berkat rahmat dan hidayahNya lah penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian ini.

Judul penelitian ini adalah Audit Pengembangan Manajemen di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Terbuka.

Terwujudnya laporan ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Setijadi selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah menugaskan kami dalam melaksanakan penelitian ini.
2. Drs. Nochi Nasoetion, M.A selaku Dekan FKIP - UT yang telah mengizinkan kami dalam melaksanakan penelitian ini.
3. Dr. Aria Djalil beserta seluruh staf Puslit yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini.
4. Semua pihak yang telah membantu penulis sehingga terselesaikannya penelitian ini.

Untuk itu penulis memanjatkan doa semoga amal baik bapak, ibu, serta semua pihak yang telah membantu penulis mendapat - kan imbalan yang setimpal dari Tuhan Y.M.E. Amin.

. Mengingat adanya keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini, maka penulis sangat mengharap saran-saran dan kritik perbaikan dari berbagai pihak guna penyempurnaan hasil penelitian ini.

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
BAB I PENDAHULUAN	
- Latar Belakang Masalah .....	1
- Masalah Penelitian .....	3
- Tujuan Penelitian .....	4
- Manfaat Penelitian .....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
- Teori yang Mendukung .....	5
BAB III METODOLOGI DAN PENGUMPULAN DATA .....	10
BAB IV PENGOLAHAN DATA .....	12
BAB V PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN .....	16
DAFTAR PUSTAKA .....	19

## LAPORAN PENELITIAN

## BAB I

## PENDAHULUAN

## LATAR BELAKANG MASALAH

Budaya kerja dapat tumbuh subur dalam suatu organisasi yang dikelola dengan baik. Artinya untuk mencapai produktifitas yang diharapkan ,suatu organisasi perlu memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

1. Tujuan organisasi yang jelas.
2. Struktur organisasi yang jelas dan tepat.
3. Falsafah managemen yang tepat.
4. Seleksi dan penempatan tenaga yang tepat dalam kualitas maupun jumlahnya.
5. Perencanaan dan pengembangan karier yang baik.
6. Motivasi yang tinggi dari para penyelenggara.
7. Perencanaan dan pengendalian yang baik.
8. Ada kerjasama yang baik.
9. Adanya kreatifitas para penyelenggara.
10. Pendidikan dan latihan yang tepat waktu dan materinya.

Jadi sebelum mengharapkan ethos kerja berkembang dengan baik di suatu organisasi, seyogyanya unsur-unsur tersebut di atas telah dipunyai oleh lembaga tersebut. Sebagai contoh, tanpa tujuan organisasi yang jelas seseorang tidak akan dapat membuat rencana kerja yang baik. Tanpa struktur organisasi yang tepat, seseorang tidak akan tahu siapa yang harus

bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan tertentu. Tanpa rencana kerja, garis wewenang dan bidang tanggung jawab yang jelas maka pengendalian tidak akan dapat dilaksanakan. Demikian pula tanpa perencanaan dan pengembangan karier yang cukup baik, falsafah manajemen dan penempatan tenaga yang tepat menyebabkan motivasi dan kreatifitas kerja akan rendah, akibatnya produktifitas lembaga tersebut akan rendah pula.

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) adalah salah satu dari empat fakultas yang ada di Universitas Terbuka. Perbedaan dari fakultas lain yang ada di Universitas Terbuka adalah dari mahasiswa yang dikelolanya, karena salah satu persyaratan dari mahasiswa yang dikelola Fakultas ini (FKIP) mahasiswanya harus sudah menjadi guru. Jadi pada prinsipnya FKIP mengelola peningkatan karier para guru.

Tugas pokok fakultas ini (FKIP) antara lain : mengembangkan modul, mengembangkan soal, mengembangkan bahan pengajaran media non cetak, melaksanakan alih kredit dan lain-lain. Adapun tugas tambahannya antara lain melaksanakan berbagai program kerjasama dengan beberapa departemen guna peningkatan karier guru atau tenaga pengajar di lembaga tersebut. Misalnya program D II Guru SD, D II Guru Penjaskes D III Guru SMP, S1 Guru SMA adalah program-program yang dilaksanakan dengan Ditjen Dikdasmen. Program D II Guru Agama juga merupakan program kerjasama dengan Departemen Agama. Dan masih ada beberapa program sertifikat dan diploma yang merupakan kerjasama dengan departemen Pertanian, Departemen

Transmigrasi, Departemen Hankam, Departemen Parpostel, dan instansi lainnya.

Sehubungan dengan bervariasinya tugas-tugas yang diemban oleh FKIP maka dirasa masih dijumpai sebagian tugas yang pelaksanaannya perlu peningkatan. Adanya tumpang tindih pelaksana dengan tugas yang diberikan dikhawatirkan dapat mengurangi keberhasilan dan mutu dari program-program penting tersebut. Selain dari pada itu masih dijumpainya sebagian karyawan yang menggunakan waktu kerjanya kurang efektif dan efisien. Hal ini dapat mengakibatkan produktivitas tinggi yang diharapkan pemimpin fakultas, maupun pemimpin Universitas kurang memenuhi seperti apa yang diharapkan. Selain dari pada itu Pembebanan tugas pada karyawan belum dituangkan di dalam struktur organisasi yang dilembagakan, dimana hal ini menyangkut tanggung jawab karyawan.

Adanya berbagai masalah ini serta didorong tanggung jawab pengembangan FKIP khususnya dan Universitas Terbuka umumnya, maka perlu diadakan analisis agar pelaksanaan tugas bisa mencapai hasil yang lebih memuaskan.

#### MASALAH PENELITIAN

Meski cukup banyak masalah dalam penelitian ini, namun masalah-masalah tersebut secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar penyimpangan antara latar belakang pendidikan/keahlian karyawan dengan tugas yang diembannya.

2. Seberapa besar waktu dan jumlah karyawan yang dipergunakan dalam penyelesaian tugas.
3. Apakah ada tugas tambahan, bila ada seberapa banyak.
4. Bagaimana persepsi karyawan unit FKIP terhadap tugas-tugas yang ada selama ini.

#### TUJUAN PENELITIAN

Dengan adanya perumusan masalah tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan kesesuaian latar belakang pendidikan/keahlian dengan tugas.
2. Mendiskripsikan lama dan jumlah orang yang dipekerjakan.
3. Mendiskripsikan tugas utama dan tugas tambahan.
4. Mendiskripsikan pembebanan tugas dan hasil yang dicapai di FKIP.

#### MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk kebijaksanaan pengembangan manajemen di FKIP khususnya dan Universitas Terbuka umumnya, terutama dalam bidang realokasi karyawan.



## BAB II

## LANDASAN TEORI

## TEORI YANG MENDUKUNG

1. Dalam tahun-tahun belakangan ini telah berhasil dikembangkan suatu pendekatan untuk meningkatkan hasil atau produktivitas, yaitu dengan peningkatan karyawan manajemen. Upaya ini telah dilakukan dalam lebih dari 50 perusahaan di seluruh dunia dengan jumlah pegawai antara 200 sampai 65000 orang.

Segi-segi yang penting dalam peningkatan karyawan manajemen adalah :

- a. Menjelaskan kepada setiap manajer hasil pokok standar karya yang harus dicapainya dengan sasaran masing-masing unit maupun perusahaan , sambil memastikan sumbangan dan rasa terikat manajer pada soal-soal ini.
- b. Mengadakan persetujuan dengan setiap manajer suatu rencana peningkatan pekerjaan yang dapat memberikan sumbangan yang berarti dan realistis bagi rencana peningkatan masing-masing unit yang bersangkutan maupun perusahaan.
- c. Menciptakan suatu suasana yang memungkinkan dicapainya hasil pokok dan rencana peningkatan yaitu :

- 1) Suatu struktur organisasi yang memberikan kebebasan fleksibilitas yang maksimum kepada para manajer dalam menjalankan operasi.
  - 2) Keterangan mengenai pengawasan manajemen dalam suatu bentuk dengan suatu frekuensi yang memungkinkan dilakukannya self kontrol yang lebih efektif, pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih baik.
  - 3) Suatu pengertian akan semangat kelompok dan tujuan perusahaan.
- d. Mempergunakan suatu pemeriksaan karya yang sistematis untuk mengukur dan membahas kemajuan dalam usaha untuk mencapai hasil, dan pemeriksaan potensi untuk menemukan orang-orang yang mempunyai potensi untuk maju.
- e. Mengembangkan rencana pendidikan dan latihan manajemen untuk membantu masing-masing manajer dalam mengatasi kelemahan, memupuk kekuatan dan rasa tanggungjawab untuk mengembangkan sendiri kesanggupannya.
- f. Memperkuat motivasi yang dimiliki para manajer dengan cara mengadakan seleksi, sistem gaji dan rencana penggantian yang efektif.

Sedangkan keuntungan yang diperoleh dari peningkatan karya manajemen meliputi:

- a. Pemusatan perhatian oleh para manajer dan tim pekerja pada tugas yang benar-benar penting dan mempengaruhi keuntungan dan bukan menghamburkan tenaga mereka untuk hal-hal yang walaupun dilaksanakan secara sangat baik namun hanya mempunyai pengaruh yang kecil saja atas hasil keseluruhan dari perkembangan perusahaan.
- b. Pendelegasian yang lebih baik, dengan diterangkannya secara lebih tepat oleh para manajer kepada bawahannya hasil yang harus mereka capai dan dengan diterapkannya pemeriksaan karya sebagai kebiasaan yang tetap untuk memberikan pertanggungjawaban.
- c. Diketahuinya persoalan yang menghalangi tercapainya hasil karya yang baik, dan diterapkannya rencana peningkatan untuk memecahkan persoalan tersebut.
- d. Meningkatnya secara mencolok semangat dan pengertian akan tujuan perusahaan yang timbul sebagai akibat keterlibatan para manajer dan pengakuan mereka akan nilai praktis metode ini.
- e. Ditemukannya orang-orang yang berpotensi sehingga dengan demikian dapatlah dibuat rencana-rencana mengenai penggantian manajemen.

2. Strauss dan Sayles dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Personalia" halaman 258 menyebutkan Audit Manajemen mempunyai tiga tugas, yaitu :
- a. untuk meyakinkan manajemen puncak bahwa kebijaksanaan dijalankan dengan baik.
  - b. mengoptimalkan keefektifan biaya.
  - c. mempersiapkan manajemen puncak, apabila kebijaksanaan berubah.
3. Ishikawa dalam bukunya "Pengendalian Mutu Terpadu" (hal.214) mendefinisikan Audit Manajemen dalam hubungan dengan audit kendali mutu, yaitu : memantau (monitoring) seberapa jauh kebijaksanaan manajemen puncak dilaksanakan oleh manajemen madya dan dasar. Dasar filosofinya ialah pada dasarnya manusia itu baik dan percaya bahwa kita semua harus saling bekerjasama untuk mencapai kondisi yang lebih baik bagi kita semua.
4. Leslie Rae dalam bukunya " How to measure Training Effectiveness" (Gower Publishing Company, London 1990) menyinggung juga tentang Audit Pengembangan Manajemen Tujuannya adalah memberikan gambaran yang jelas mengenai bidang kerja tertentu yang terdapat dalam organisasi.
- Konkritnya Audit Pengembangan manajemen ingin mengetahui :

- a. Sejauh mana sistem dipraktekkan.
- b. load pekerjaan
- c. training needs

Audit seperti ini telah pernah dirintis oleh Durham University, Business School.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB III

## METODOLOGI DAN PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini metode yang dipergunakan adalah survey dan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Untuk melengkapi data yang diperlukan maka digunakan pula teknik wawancara dan pengamatan sebagai alat pembanding.

Responden dalam penelitian ini adalah semua pengelola serta staf atau karyawan di lingkungan FKIP Universitas Terbuka yang ada.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang. Dari kuesioner yang diberikan ternyata yang kembali terisi secara lengkap hanya sebanyak 15 buah atau 33.33 %. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 33.33 % dari populasi yang ada.

Tempat penelitian ini adalah di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Terbuka.

Waktu pelaksanaan penelitian adalah sejak tanggal 10 Maret sampai dengan 1 April 1992. Kuesioner dikumpulkan dalam waktu 3 minggu.

## BAB IV

## PENGOLAHAN DATA

Perlu diketahui bahwa waktu untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini untuk FKIP sebenarnya kurang menguntungkan. Karena pada waktu pelaksanaan pengumpulan data lebih dari separuh pengelola dan staf di FKIP sedang dilibatkan dalam lokakarya pembukaan D-III PGSMMP di Pasar Minggu Jakarta Selatan dan di Ciawi Bogor. Namun demikian segala upaya dengan bantuan berbagai pihak akhirnya dapat mewujudkan laporan penelitian ini.

Dari pengisian kuesioner, wawancara dan pengamatan berbagai aspek maka data-data yang dikumpulkan memberikan gambaran sebagai berikut :

13 dari 15 kuesioner menunjukkan bahwa sudah ada kesesuaian latar belakang pendidikan dengan beban tugas yang dilaksanakan saat ini. Jadi kesesuaian mencapai 87 %.

Jumlah karyawan yang ditugaskan untuk tugas yang sama cukup memadai, hal ini diketahui dari hasil pengisian kuesioner , bahwa 12 dari 15 responden memberikan informasi bahwa jumlah personil yang mengerjakan tugas seperti dia adalah lebih dari 6 orang. Namun demikian dari pengamatan dan

wawancara ternyata masih didapati adanya bagian tertentu yang masih memerlukan tambahan tenaga, khususnya untuk proram studi Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, serta IPS.

Sehubungan dengan besarnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pokok ternyata 8 responden menjawab dapat menyelesaikan dalam waktu 4 hari dan setiap harinya memerlukan waktu sekitar 6 jam. 4 responden memberikan jawaban perlu 4 hari kerja namun setiap harinya memerlukan waktu 7 jam. Sedangkan 3 responden tidak memberikan jawaban yang jelas.

Mengenai jumlah karyawan dihubungkan dengan besarnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pokok ternyata sudah mencapai titik optimum, hal ini sesuai dengan keterangan sebelumnya bahwa 12 dari 15 responden memberikan keterangan bahwa jumlah orang yang mengerjakan tugas yang serupa lebih dari 6 orang.

Sehubungan dengan tugas tambahan, ternyata semua responden memberikan jawaban mempunyai tugas tambahan. Tugas tambahan ada yang bersifat rutin, maupun insidental. Tugas tambahan yang bersifat rutin, pada umumnya adalah tugas administratif seperti, penanggung jawab program, pengelola praktikum, pengelola bahan ajar untuk suatu program studi. Untuk tugas yang bersifat insidental misalnya adalah tugas memberikan sebagai tutor perkuliahan program Penyetaraan D II



Guru SD, supervisor PPL, penulisan modul, penulisan soal-soal ujian pada staf edukatif umumnya adalah memberikan tutorial pada mahasiswa Guru SD sekitar UT, termasuk mengikuti dan menyelenggarakan berbagai lokakarya. Mengenai tugas tambahan ini menunjukkan adanya distribusi tugas yang cukup merata. Hal ini dapat dilihat dari 13 responden tenaga edukatif ternyata 11 diantara terlibat memberikan tugas tutorial . 4 orang memberikan keterangan terlibat kegiatan kepanitiaan sebanyak 3 kali, sedangkan 9 orang memberikan keterangan terlibat kegiatan atau kepanitiaan lebih dari 3 kali selama tahun 1991 yang lalu. 10 dari responden memberikan keterangan mempunyai tugas tambahan berupa administratif.

Mengenai lama waktu untuk penyelesaian tugas-tugas tambahan tersebut para responden memberikan jawaban yang bervariasi. 3 responden tidak mengisi jawaban. 4 responden memberikan keterangan bahwa tugas tambahan memerlukan waktu 2 hari kerja. Sedangkan sisanya memerlukan waktu 1 hari kerja.

Mengenai persepsi para responden di FKIP terhadap tugas-tugasnya , 2 responden menyatakan bahwa tugas-tugas mereka kadang-kadang saja terasa berat, 3 responden menyatakan tugas-tugas mereka selama ini cukup berat, peralatan kurang dan keahlian kurang. 8 orang menyatakan tugas-tugas mereka selama ini sedang-sedang saja. Sedangkan untuk kelompok ini mereka tidak memberikan komentar tentang peralatan dan keahlian mereka, sedangkan 2 responden tidak memberikan keterangan yang jelas.

Sehubungan dengan kelancaran tugas para staf edukatif, ternyata sebagian besar dari mereka terlambat dalam penyelesaian tugas penelitian. Hal ini berpengaruh besar pada kelancaran kenaikan pangkat mereka. Mengenai kelambatan sebagian besar dari staf edukatif FKIP dalam melaksanakan tugas penelitian ada kesan bahwa mereka kurang dapat membagi waktu kerja mereka keseharian antara tugas rutin administratif dan tugas penelitian yang juga menjadi tanggung jawab mereka sebagai tenaga edukatif. Alasan lain yang sempat muncul dari wawancara adalah kurangnya komputer di FKIP yang dapat dimanfaatkan staf edukatif baik untuk pengembangan tugas penulisan maupun untuk membantu kelancaran tugas rutin mereka.

## BAB V

## PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN

Kesesuaian antara latar belakang pendidikan atau keahlian dengan tugas-tugas yang diemban baik pengelola maupun staff di FKIP UT, berdasarkan kuesioner, wawancara maupun pengamatan menunjukkan hal yang sangat positif. Artinya dari 15 responden, semuanya mengisi sudah sesuai antara latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan sekarang ini.

Adanya keluhan terhadap kurangnya peralatan oleh 2 dari 15 responden yang ada, barangkali perlu mendapat perhatian. Kalau memang peralatan yang dimaksudkan dapat menunjang kelancaran tugas pokok maupun tugas tambahan bagi mereka baik sebagai pengelola, staf edukatif, maupun staf administratif. Sebagian besar responden menyatakan peralatan cukup atau tidak memberikan komentar terhadap masalah ini. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden memang enggan memberikan ungkapan pribadinya. Dari wawancara memang memberikan informasi bahwa banyaknya kuesioner yang tidak terisi disebabkan kesibukan para responden. Namun yang paling kuat adalah keberatan para responden ketika mengisi data pribadi mereka dalam pengisian kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Jumlah jam kerja yang diperlukan dihubungkan dengan jumlah karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sejenis berdasarkan hasil pengisian kuesioner memang kelihatannya timbul kontroversial. Yaitu mengapa masih diperlukan jam kerja yang cukup lama sementara jumlah karyawan yang mengerjakan pekerjaan serupa juga cukup banyak. Namun kalau diperhatikan lebih seksama terhadap banyaknya jenis program studi yang harus ditangani FKIP, hal ini cukup proporsional. Artinya jam kerja yang diisikan memang jumlah jam kerja yang wajar, sesuai dengan beban tugas sebenarnya. Namun demikian pengelola dapat melakukan pemantauan lebih lanjut sebagai upaya lebih meningkatkan nilai tambah dari produktivitas mereka.

Dari hasil wawancara dan pengamatan memang ada beberapa tugas pokok FKIP yang terlambat dari jadwal waktu yang telah ditentukan, misalnya perakitan soal-soal ujian, jawaban surat dari mahasiswa maupun masyarakat termasuk kurang cepat. Meskipun di depan telah diuraikan bahwa distribusi tugas serta jumlah karyawan yang mengerjakan juga cukup memadai. Hal ini menunjukkan perlunya lebih mengintensifkan kerja para staf FKIP dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok mereka. Tugas tambahan yang cukup berat disarankan kepada staf sesuai dengan kemampuan mereka.

Sedangkan bagi staf yang ternyata sering tidak menyelesaikan tugas pokoknya, mereka perlu untuk mendapat pengarahan atau pelatihan dalam upaya peningkatan kemampuan penyelesaian dalam tugas keseharian mereka.

Meski dari hasil kuesioner jumlah yang menyatakan tugas-tugas pokok dan tambahan di FKIP cukup berat adalah 13% , namun petunjuk yang mendukung kearah itu cukup kuat. Hal ini dibuktikan oleh jumlah responden yang cukup banyak tidak mengomentari masalah ketidak senangan mereka terhadap pekerjaannya. Karena itu berani disimpulkan bahwa tugas-tugas pokok maupun tugas tambahan bagi para pengelola maupun staf FKIP cukup berat. Karena itu perlu adanya peninjauan kembali terhadap distribusi tugas yang telah ada, apakah perlu ditambah di satu pihak dan perlu dikurangi di lain pihak. Atau bahkan perlu mengurangi jumlah petugas di satu tempat serta menambah petugas di lain tempat. Selain itu barang kali upaya peningkatan karier pengelola dan staf yang sekarang ini sudah berjalan baik perlu ditingkatkan kembali terutama difokuskan pada kebutuhan-kebutuhan yang sangat mendesak - seperti PGSD - sehingga produktivitas yang telah dicapai saat ini lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Humble. W. John. Management By Objectives. Seri Management No. 10

Cetakan ke 3. Penerbit Erlangga. Jakarta 1979.

Sukanto Reksomadiprodjo. Prof. Dr. M. Com. Pengantar Management.

Penerbit Karunika. Jakarta 1990.

UNIVERSITAS TERBUKA