**PENGEMBANGAN DOSEN**

**UNIVERSITAS VETERAN REPUBLIK INDONESIA MAKASSAR**

**Nurul Islamic**

***e-mail :nurul.islamic3011@gmail.com***

***Abstrak :*** *The study focused on the development strategy of lecturers, the internal factors and the external factors which influence the development strategy of lecturers at Universitas Veteran Republik Indonesia (UVRI) in Makassar. Therefore the objectives of the development strategy of lecturers, the internal factors (strength and weakness) and the external factors (opportunity and challenge) which influence the development strategy of lecturers at UVRI in Makassar. The results of the study revealed that that (1) the strategies f lecturers development at UVR in Makassar were conducted through (a) education strategy, (b) work experience strategy, (3) training strategy and (3) skills strategy.Those development strategies had been conduced based on pplied regulation and government regulation but yet optimal and maximal. The strategies were also conductd through renstra and UVRI’s program with appropriate direction. However, the realization was yet as expected; (2) there were several internal factors (strength and weakness) which influence the development strategy of lecturers at UVRI in Makassar. The strength factors had yet to be utilized maximally and optimally; likewise, the wekness factors were not used as self introspection by utilizing the existing strengths and opportunities;(3) there were several external factors (opportunity and challenge) which influence the development strategy of lecturers at UVRI in Makassar. The existing opportunity factors were actually opened but had yet to become great opportunity to overcome weakness and challenge, certainly by reinforcing all the streghths. Likewise, the challenge factors had yet to be handled well because the existing opportunity and strength had yet to be utilized maximally.*

***Keyword*** *: The strategies and lecturers’*

Dalam menghadapi berbagai tantangan peranan sumberdaya manusia (SDM) untuk kemajuan organisasinya menjadi hal yang penting karena menurut Indrajit (2006:42) sumberdaya manusia memiliki peran yang strategis dalam pencapaian tujuan oraganisasi di lingkungan perguruan tinggi yang pada saat ini dan masa yang akan datang dituntut menjadi organisasi yang otonom sehingga berdampak terhadap manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen SDM yang dibutuhkan adalah manajemen yang relevan dengan tuntutan lingkungan perguruan tinggi yang selalu berubah dan berkembang kearah yang lebih *kompetitif* dan *profitable*. Organisasi pendidikan membutuhkan manajemen sumberdaya manusia unggul khususnya dosen untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang menyatakan Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam proses pembelajaran, dosen memegang peranan penting karena secara teknis dapat menerjemahkan proses perbaikan dalam suatu kegiatan system pendidikan. Dalam undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 dinyatakan Dosen adalah pendidik professional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Melihat tugas yang diberikan kepada dosen cukup kompleks maka diperlukan manajemen yang baik. Manajemen sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi bukanlah sekedar pengadaan sumberdaya manusia, melainkan tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari perencanaan, penyusunan staf dan rekrutmen, penilaian serta pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia.

Universitas Veteran Republik Indonesia Makassar selalu berupaya untuk mengembangkan kapasitas dosen yang dimilikinya baik secara kuantitas maupun secara kualitas seiring dengan bertambahnya jumlah mahasiswa dari tahun ketahun dan juga tuntutan persyaratan dosen yang diisyaratkan oleh undang-undang sebagai tenaga professional. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas Universitas Veteran Republik Indonesia Makassar diharapkan semakin berkualitas sesuai dengan visi yang ingin dicapai, yaitu “Menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, terdepan dan menciptakan sarjana yang berkualitas”.

Berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran dan rencana strategis tersebut, sebagai lembaga pendidikan akademik, Universitas Veteran Republik Indonesia Makassar tentu yang menjadi fokus perhatian adalah pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang mana secara sinergis dilakukan oleh semua komponen yang ada di UVRI Makassar. Terlebih khususnya kepada dosen sebagai komponen utama yang dituntut melaksanakan hal tersebut sebagaimana diamanatkan dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Pasal 1 butir 4) Profesionalitas dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Fenomena inilah yang menjadi alasan bahwa betapa pentingnya pengembangan SDM dosen di perguruan tinggi, khususnya studi lanjut ke jenjang S.2 dan S.3, disamping pelatihan juga menjadi bagian yang tidak dapat diabaikan adalah pengalaman kerja dan keterampilan demi mewujudkan kompetensi dosen sebagai pendidik professional.

Masalah pengembangan sumberdaya manusia muncul kepermukaan dalam tiga dasawarasa terakhir ini. Hal ini muncul setelah masalah penduduk dianggap bukan lagi sebagai masalah yang prinsip dalam pembangunan ekonomi, dalam arti bukan merupakan penghambat pembangunan. Mengingat tujuan pembangunan yang pokok adalah manusia, masyarakat yang berarti dalam proses pembangunan tersebut adalah kemauan dan kemampuan masyarakat yang merupakan sumberdaya yang utama. Simanjuntak (dalam jiptoherijanto,1982:9) bahwa “pengembangan sumberdaya manusia di satu pihak dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja manusia dalam melakukan berbagai macam kegiatan dalam masyarakat”. Dipihak lain pengembangan sumberdaya manusia berhubungan dengan taraf/kualitas hidup yang sering ditekankan adalah aspek peningkatan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dengan asumsi bahwa aspek keterampilan akan terpenuhi dengan sendirinya.

Pengembangan sumberdaya manusia sangat penting bagi instansi pemerintah/swasta dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. “Pengembangan dan pemanfaatan pegawai adalah dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif sebagai tujuan manajemen SDM”. (Nawawi, 2001:140)

Dengan kata lain sumberdaya manusia merupakan komponen utama organisasi yang tidak bisa digantikan oleh sumberdaya lainnya yang perlu ditingkatkan kualitasnya. Siagian (1997:152) menyatakan bahwa “tidak dapat disangkal pula bahwa tenaga manusia atau sumberdaya insani merupakan sumber terpenting yang mungkin dimiliki oleh suatu organisasi”. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki suatu organisasi akan semakin memberikan kekuatan/kemampuan bagi suatu organisasi untuk berkompetisi dan dapat pencapaian tujuan yang diinginkan.

Strategi sesungguhnya merupakan pengertian dalam militer yang didefinisikan dalam Oxford English Dictionary: “*The art of commonder in chief, the art of projecting and directing the larger military movements and operations of campaign*”. (seni seorang panglima tertinggi, seni memproyeksikan dan mengatur gerakan militer yang lebih besar serta operasi-operasi kampanye). Istilah strategi ini berasal dari bahasa Yunani yaitu “strategos” atau strategus, dengan kata jamak strategi. Strategos (stratus = tentara atau militer, dan ag = memiliki arti seni berperang) atau dengan definisi yang lebih lengkap untuk orang Yunani (dihubungkan dengan strategi militer) berarti Jendral yang dianggap bertanggung jawab dalam suatu peperangan, kalah atau menang, ia menguasai logistik dan sumberdaya militer.

Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk “peperangan” tertentu.

Berdasarkan isu-isu strategis dan tuntutan undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, peraturan pemerintah No. 37 tentang dosen yang menyatakan bahwa seorang dosen memiliki kualitas akademik sekurang-kurangnya S2, maka UVRI Makassar memandang penting disusunnya sebuah perencanaan pengembangan dosen UVRI Makassar dalam jangka lima tahun ke depan yang disebut rencana strategis. Di dalam renstra tersebut termuat proyeksi dan analisis pengembangan dosen di UVRI Makassar dalam rangka mencapai visi bersama.

Selain kekuatan dan kelemahan di atas, terdapat juga beberapa peluang (opportunity) dan tantangan (threats). Adapun peluang yang terbuka bagi UVRI Makassar, antara lain; (1) Komitmen Yayasan dalam pengembangan dosen di UVRI Makassar sangat besar; (2) ketersediaan beasiswa bagi dosen yang disediakan pemerintah untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan S2 dan S3 baik dalam maupun di luar negeri; (3) ketersediaan program magang, recharging, dan lainnya yang berkonstribusi bagi peningkatan kompetensi dan pengalaman dosen; (4) ketersediaan berbagai hibah yang disediakan bagi dosen oleh pemerintah untuk meneliti dan pengabdian masyarakat; (5) pengembangan sistem informasi berbasis jaringan lokal dan global di kampus; (6) kebijakan pemerintah dalam pengembangan dosen, termasuk dalam hal sertifikasi dosen. Terdapat pula ancaman (threat) yang mempengaruhi eksistensi dosen-dosen tetap di UVRI Makassar di antaranya: (1) budaya materialistis dan pragmatisme akademik yang sudah mulai tumbuh subur di kalangan para akademik; (2) banyak institusi pendidikan tinggi yang berdiri di Makassar; (3) rekrutmen pegawai negeri untuk spesifikasi profesi yang sama dengan yang selama ini digeluti dosen.

**METODE**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan jenis deskriptif, yaitu jenis penelitian yang menggambarkan tentang suatu gejala, kondisi dan situasi yang ada. Penelitian ini akan mengungkap fenomena berdasarkan berbagai fakta yang ada di lokasi penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Veteran Republik Indonesia Makassar. Pemilihan lokasi penelitian ini, didasari dengan pertimbangan data tersedia cukup lengkap yang menunjang penelitian ini, serta di UVRI Makassar ini belum ada yang meneliti sebelumnya tentang pengembangan dosen. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah Pembantu Rektor I, Dekan FKM, Pembantu Dekan II FKIP, Dekan Fak Teknik, Pembantu Dekan I FISIPOL, Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua LPPM, Ketua LPM.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, maka data yang diperoleh menyebutkan bahwa pengembangan dosen yang dilakukan di UVRI Makassar dibagi kedalam empat strategi pengembangan yaitu (1) strategi pendidikan, (2) strategi pengalaman kerja, (3) strategi pelatihan, dan (4) strategi keterampilan. Kemudian strategi pengembangan tersebut dipengaruhi oleh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal ( peluang dan tantangan). Untuk lebih jelasnya beikut ini dipaparkan secara jelas.

Strategi pengembangan dosen di UVRI Makassa**r**

Strategi Pendidikan

Hasil penelitian menggambarkan bahwa strategi pendidikan yang dilakukan di UVRI Makassar adalah salah satu upaya yang sungguh-sungguh dalam rangka menjawab semua harapan dari stake holder, tuntutan undang-undang dan lebih khusus untuk mewujudkan visi dan tujuan lembaga. Strategi pendidikan yang dimaksudkan dalam hal ini lebih diarahkan kepada studi lanjut dosen ke jenjang S2 dan S3 sebagaimana yang diisyaratkan oleh pemerintah tentang tenaga pengajar di perguruan tinggi. Menurut pendapat dari sejumlah informan secara tegas dinyatakan bahwa kualitas sumberdaya manusia tidak bisa lagi ditawar-tawar, khususnya di UVRI Makassar jikalau ingin bersaing dengan perguruan tinggi yang lebih maju. Hal ini berarti bahwa begitu pentingnya sumberdaya manusia dalam suatu lembaga atau organisasi. Pernyataan tersebut senada dengan pendapat Siagian (1997:152) yang mengatakan; “tidak dapat disangkal pula bahwa tenaga manusia atau sumberdaya insani merupakan sumber terpenting yang mungkin dimiliki oleh suatu organisasi.” Oleh karena itu kendatipun di UVRI Makassar upaya strategi pendidikan belum maksimal karena adanya keterbatasan dana akan tetapi terbuka kesempatan yang luas untuk mewujudkannya dengan mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Sehingga pada akhirnya strategi pendidikan yang diprogramkan dalam renstra dan program kerja dapat direalisasi.

Strategi Pengalaman Kerja

Pelaksanaan strategi pengalaman kerja sebagai salah satu strategi pengembangan dosen di UVRI Makassar menurut hasil penelitian adalah sesuatu yang berjalan secara alami dan keliatannya tidak formal. Namun demikian strategi ini tidaklah merupakan sesuatu yang biasa saja, karena pendapat umum mengatakan bahwa pengalaman adalah guru yang baik. Artinya setinggi apapun pendidikan atau pengetahuan seseorang tanpa bekal pengalaman, itu akan menjadi tantangan dan hambatan dalam mengadaptasikan dan mengaplikasikan ilmu yang dimiliki.

Ini berarti pula bahwa strategi pengalaman kerja adalah sesuatu yang penting. Walaupun kelihatannya tidak terlalu banyak dipermasalahkan seperti strategi pendidikan dan pelatihan, akan tetapi pengalaman kerja sangat dibutuhkan dalam lapangan kerja apapun . Lebih khusus sebagai dosen yang tugas pokoknya melaksanakan proses belajar mengajar, melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat pengalaman kerja menentukan prefessionalitas. Bahkan dalam banyak hal pengalaman kerja juga dibutuhkan dan menentukan bagi seorang dosen di UVRI Makassar untuk menduduki jabatan struktural pada level manapun.

Strategi Pelatihan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa strategi pelatihan ini adalah sesuatu yang menarik bagi dosen UVRI Makassar dan boleh dikatakan semua dosen semangat mengikutinya, dimanapun, siapapun yang melaksanakannya; yang jelas pelatihan itu berhubungan dengan tugas dosen. Lebih lanjut dari hasil penelitian dikemukakan bahwa pelatihan itu tidak bisa dipisahkan dengan strategi pendidikan; bahkan ada yang berpendapat bahwa pelatihan itu adalah pendidikan jangka pendek. Sehingga bagaimanapun strategi pelatihan adalah suatu strategi pengembangan dosen di UVRI Makassar yang mendapat perhatian khusus.boleh dikatakan bagi dosen pelatihan adalah sesuatu yang selalu dicari dan diharapkan selalu diikuti atau dilakukan. Sebab setniggi apapun pendidikan dan pengetahuan bagi seorang dosen tanpa adanya pelatihan tidak akan mampu menujukkan kinerja yang baik dan tidak bisa menjadi dosen yang professional. Oleh karena itu tepatlah bila ada pernyataan yang mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu investasi; setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi sumberdaya manusia harus memperoleh perhatian yang lebih besar.

Dengan demikian tepatlah bahwa strategi pendidikan adalah salah bentuk strategi pengembangan dosen yang dilakukan di UVRI Makassar. Karena itu strategi ini harus mendapat perhatian dari semua pihak yang terkait dengan UVRI Makassar.

Strategi Keterampilan

Menurut hasil penelitian yang telah dikemukakan bahwa strategi keterampilan adalah sesuatu yang bersifat teknis, karena keterampilan pada dasarnya berhubungan dengan kecekatan seseorang menyelesaikan pekerjaan. Sehingga keterampilan dimaknai pula sebagai kemampuan teknis yang digunakan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu pada situasi yang tepat. Ini berarti pula bahwa strategi keterampilan bagi seorang dosen, khususnya bagi dosen UVRI Makassar sangat dibutuhkan. Tentu terakait dengan tugas dosen sehari-hari di dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pengajar. Atau melaksanakan penelitian, dan pengabdian pada masyarakat; keterampilan ini sangat dibutuhkan untuk secara tepat melakukan berbagai kegiatan. Terlebih khusus jika seorang dosen diserahi tugas khusus sebagai pejabat struktural, kecakapan teknis dalam mengambil kebijakan, keputusan, atau pelegasian pekerjaan; harus mempunyai keterampilan. Pernyataan-pernyataan tersebut di atas searah dengan pendapat yang dikemukakn oleh Sagir (1985: 170), bahwa “keterampilan adalah kemampuan kerja manusia dalam melaksanaan berbagai macam kegiatan atau kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan”.

Pernyataan selanjutnya dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keterampilan adalah strategi yang sesungguhnya terintegrasi dalam ketiga strategi yang diuraikan sebelumnya. Pendapat ini sangat beralasan, karena dikemukakan tidak mungkin seseorang memiliki kecakapan teknis ini tanpa adanya pengetahuan yang cukup, tidak ada pengalaman, dan tidak pernah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain keterampilan ini dimiliki seorang dosen karena dia berpendidikan tinggi, dia sering mengikuti pelatihan, memiliki pengalaman kerja baik; dan itu disinergikan. **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian yang diuraikan pada bab terdahulu, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan tentang strategi pengembangan dosen di UVRI Makassar sebagai berikut:

Strategi pengembangan dosen di UVRI Makassar dilakukan dengan menggunakan empat strategi, yaitu :

Strategi pendidikan lebih diarahkan kepada studi lanjut dosen ke jenjang S2 dan S3, karena ini merupakan tuntutan undang-undang pendidikan yang mensyaratkan seorang dosen minimal berpendidikan S2.

Strategi pengalaman kerja terkait dengan jenjang karir dosen yang berjalan secara alami dan kompetitif dalam menjalankan tugasnya. Karena itu dosen dalam melaksanakan tugasnya diberikan kesempatan yang seluas-luasnya mengadaptasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya sehingga semakin professional.

Strategi pelatihan adalah strategi yang disenangi dan selalu diikuti oleh dosen UVRI Makassar karena sangat menunjang kompetensi dan performansi dosen dalam menjalankan tugasnya secara kreatif dan professional.

Strategi keterampilan tidak bisa dipisahkan dari strategi lainnya dalam rangka strategi pengembangan dosen UVRI Makassar, karena strategi ini lebih mengarah pada kecakapan khusus bagi dosen dalam melaksanakan berbagai tugas yang dipercayakan kepadanya secara cepat dan tepat, namun belum maksimal dan optimal.

Faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi strategi pengembangan dosen UVRI Makassar terdiri dari berbagai macam. Faktor kekuatan seperti jumlah mahasiswa yang semakin bertambah, semua prodi terakreditasi, komitmen dosen, dan lain sebagainya; adalah merupakan potensi yang harus dimanfaatkan, lebih ditingkatkan untuk mendukung strategi pengembangan UVRI.

Faktor kelemahan yang terjadi seperti kekurangan dana, kebijakan yayasan, tata kelola, minat dosen dan kelemahan lain; hendaknya dijadikan cermin dan potret untuk intropeksi dan mengevaluasi strategi pengembangan dosen yang dilakukan di UVRI Makassar. Faktor kelemahan perlu disadari bahwa dari waktu ke waktu semakin banyak dan bervariasi, namun dengan mengelola dan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara tepat dan maksimal akan meminimalisir kelemahan terjadi.

Faktor eksternal yaitu peluang dan tantangan yang dihadapi UVRI Makassar dalam strategi pengembangan dosen juga terdiri dari berbagai macam. Faktor peluang yang ada seperti; tawaran beasiswa studi lanjut dosen dari pemerintah dan lembaga swasta, bantuan dari donor, jejaring dan lain sebagainya; merupakan kesempatan yang harus diraih dan dimanfaatkan secara cepat dan tepat. Faktor tantangan yang dihadapi seperti; undang-undang, peraturan pemerintah, dan ancaman lainnya; itu harus di sikapi secara kreatif dan cerdas, sehingga dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada semakin memantapkan pelaksanaan strategi pengembangan dosen di UVRI Makassar.

**DAFTAR PUSTAKA**

Agustian, Ari Ginanjar. 2002. *Emitional Spiritual Quatient*. Jakarta: Arga.

Alwi syarifuddin. 2001. *Manajemen sdm strategi keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.

Anonim. 1999. *Undang-undang no 43 tahun 1999 tentang pokok kepegawaian*. Surabaya: sinar wijaya.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. *UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005*. Bandung: Sinar Wijaya.

Arikunto, S. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arnold, J. H and Fiedman C Daniel. *Organizational Behavior*. New York: Hill Book Company.

As’ad, Mohammad, 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Bryson, John M. 2001. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Kerjasama REMDEC: Pustaka Pelajar dan INSIST.

Bungin, 2007, *Penelitian Kualitatif* : *Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana Premana Media Group

Cushway, Barry. 2002, Human Resource Management. Jakarta: Gramedia.

Gordon, Judilt, R. 1993. *A. Diagnostic Aproach Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

Handoko, T. H. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu. 1992. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah.* Jakarta: Toko Gunung Agung.

Hurlock. 1991. *Child Development.* New York: McGraw-Hill, Inc.

Kaufman, H.G. 1978. “Continuing Education and Job Performance”. *Journal of Applied Psyochology.*

Koswara, E. 2001. *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Rakyat*. Jakarta: Yayasan PARIBA.

Lu’mu. 1997. *Mobilitas Kerja Lulusan SMK dan SMU di Industri*. Tesis tidak diterbitkan. Jogjakarta: Pps IKIP Yogyakarta.

Maleong, L J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis, R dan Jackson, W.2006. Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan). Jakarta; Prestasi Pustaka.

Moenir. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Muchlas. M. 1999. Organisi1, Organizational Behavior. Jogjakarta: UGM.

Nawawi. H. 1999. Administrasi Pendidikan Indonesia. Jakarta: Gunung Agung.

Ndraha. T. 1999. *Teori Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia, Indeks Kolompok*. Jakarta: Gramedia.

Sugiono. 1999. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta.

Sutrisno Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Jakarta: Prenada Media Grup

Thompson, James. P. 1990. *Organisasi dalam Praktek*: Jakarta: Erlangga.

Tulus, Agus. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Unuversitas Negeri Makassar. 2008. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*. Makassar: Program Pascasarjana UNM.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974. *Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Jakarta: (Lembaran Negara RI No. 55).

Wibowo. 2007. Manajemen *Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.