

---

## **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Makassar**

**Samsuarni<sup>1\*</sup>, Aryati Arfah<sup>2</sup>, Baharuddin Semmaila<sup>3</sup>, Arifin<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Muslim Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Muslim Indonesia

<sup>4</sup> Universitas Muslim Indonesia

---

### **ABSTRACT**

Pengembangan karir pegawai masih terkait dengan unsur politis, terutama berkaitan dengan promosi dan karir jabatan yang masih belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja pegawai tetapi oleh afiliasi politik. Oleh karena itu, manajemen karir ditinjau dari aspek karakteristik individu perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan kuesioner, populasinya dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari berbagai tingkatan pada Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Makassar yang berjumlah 134 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara individu variabel prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, pekerjaan, dan pengembangan skill berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, dan pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar, sedangkan variabel peningkatan skill berpengaruh tidak signifikan. Dari keempat variabel bebas yang berpengaruh signifikan yang digunakan dalam menentukan tingkat pengembangan karir pegawai, ternyata variabel prestasi kerja yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

### **Keywords:**

Prestasi kerja, Lesetiaan pada organisasi, Peluang untuk tumbuh, Peningkatan skill, Pengembangan karir

---

## 1. Introduction

Pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian integral dari program pembangunan nasional perlu mendapat prioritas dan perhatian secara serius, guna menciptakan manusia Indonesia yang berkualitas dalam mendukung pembangunan nasional dan tangguh dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang multi kompleks. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan sebaik-baiknya.

Pembenahan yang fundamental serta sikap konsisten terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan kinerja yang lebih efisien maka semua peraturan perundang-undangan perlu diimplementasikan secara nyata. Perlu adanya komitmen yang kuat bagi pemerintah daerah sehubungan dengan tugas manajerial dalam menyelenggarakan otonomi daerah dan pemenuhan kebutuhan tenaga aparatur pemerintah daerah yang lebih berkualitas, profesional serta memiliki etika dan moral yang baik.

Sejalan dengan hal tersebut dalam menyikapi agenda reformasi pemerintahan secara menyeluruh, salah satu unsur pelaksana Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Makassar dituntut agar lebih efektif, efisien dan profesional dalam setiap pekerjaan yang dihadapinya. Aktivitas kerja dan berbagai program kerja pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar yang menuntut kualifikasi sumber daya manusia aparatur agar mampu berbuat secara terarah, kreatif dan inovatif guna mendukung pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir menurut Alwi (2001:232) adalah kesempatan pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir pegawai, di mana pelaksanaannya didukung oleh berbagai faktor. Menurut Siagian (2006:215), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir individu adalah: prestasi Kerja, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan pada bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, pengunduran diri. Selanjutnya Mondy (2008, 362-376) mengemukakan pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir, yaitu: pekerjaan, pengembangan skil, dan waktu yang digunakan untuk pengembangan karir tersebut.

Pengembangan karir pada Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar adalah juga dianggap belum memadai. Pengembangan karir bagi setiap pegawai perlu diperhatikan terutama pegawai yang memiliki golongan rendah karena pengetahuan teknis yang terkait dengan pelaksanaan tugas masing-masing pegawai masih sangat terbatas. Oleh karena itu, pengembangan karir bagi setiap pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar perlu dilakukan, bukan hanya pada pegawai golongan rendah tetapi juga pegawai golongan tinggi.

Pengembangan karir pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kota Makassar belum terlaksana sesuai yang diharapkan karena tidak memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk berkarir, masih adanya diskriminasi dalam menentukan karir pegawai,

**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan.....**

dan tidak adanya jalur karir yang jelas, dan juga pegawai masih kurang memahami pekerjaan dan tupoksinya. Selain itu, sebagian dari pengembangan karir pegawai masih terkait dengan unsur politis, terutama berkaitan dengan promosi dan karir jabatan yang masih belum sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi dan kinerja pegawai tetapi oleh afiliasi politik. Oleh karena itu, manajemen karir ditinjau dari aspek karakteristik individu perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kondisi inilah yang melatarbelakangi lahirnya penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai seperti prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, pekerjaan, dan Peningkatan skill pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian yang berjudul "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar".

### 1. Literature Review

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi. Sumber daya manusia penting tidak hanya karena mereka memegang peranan penting dalam membentuk dan mencapai setiap tujuan organisasi, tetapi juga karena manusia ini memang sudah sepatasnya mendapatkan kewajaran dan keadilan. Rasa ketidak-adilan di antara para pegawai akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka ketidak-hadiran (*absenteeism*), motivasi kerja yang rendah, tidak adanya perhatian terhadap kualitas produk dan jasa, kurangnya komitmen, dan dapat mengakibatkan terjadinya sabotase. Sikap dan perilaku ini mempengaruhi biaya, produktivitas, laba, nilai pasar saham perusahaan.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara pegawai dalam jumlah (kuantitas dan tipe (kualitas) yang tepat (Wursanto, 2004:28).

Pengembangan karir menurut Alwi (2001:232) adalah kesempatan pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Selanjutnya menurut Rivai (2008:291), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Indikator yang digunakan yaitu: (1) Adanya persamaan perlakuan untuk karir, (2) Adanya pengawasan dalam mengembangkan karir; (3) Adanya kesadaran terhadap kesempatan berkarir, (4) Adanya perbedaan minat pegawai untuk berkarir, dan (5) Memberikan kepuasan karir bagi pegawai.

Menurut Siagian (2006:215), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir individu, antara lain: prestasi kerja, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan pada bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, pengunduran diri. Selanjutnya Mondy (2008, 362-376) mengemukakan pengembangan karir merupakan aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan melalui prinsip-prinsip pengembangan karir, yaitu: pekerjaan, pengembangan skill, dan waktu yang digunakan untuk pengembangan karir tersebut.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melakukan tugasnya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi. Indikator pengukuran yang digunakan adalah: (1) prestasi kerja mendukung kemajuan karir, (2) Prestasi kerja mendukung peningkatan kinerja pegawai, dan (3) Prestasi kerja sesuai standar yang ditetapkan (Siagian, 2006:216).

Kesetiaan pada organisasi adalah dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Indikator pengukuran yang

digunakan adalah: (1) Memiliki kesetiaan terhadap organisasi yang tinggi, (2) Pengembangan loyalitas pegawai secara efektif, dan (3) Pegawai memiliki strategi dalam pengembangan karir (Siagian, 2006:215).

Peluang untuk tumbuh adalah kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui program latihan, kursus-kursus, dan penambahan gelar atau melanjutkan pendidikan formal). Indikator pengukuran yang digunakan adalah: (1) Peningkatan kemampuan pegawai melalui program latihan, (2) Peningkatan kemampuan pegawai melalui kegiatan kursus-kursus, (3) Peningkatan kemampuan dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (Siagian, 2006:215).

Pekerjaan adalah isi pekerjaan yang dilakukan seseorang agar dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Indikator yang digunakan adalah: (a) Pegawai melaksanakan pekerjaan dengan baik, (b) Pekerjaan mendukung pengembangan karir, dan (c) Pegawai menyukai pekerjaan yang menantang (Mondy, 2008: 363).

Peningkatan skill adalah upaya pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan kecakapan secara nyata. Indikator pengukuran yang digunakan adalah: (a) Peningkatan skill sesuai tuntutan pekerjaan, (b) Peningkatan skill mendukung pengembangan karir, dan (c) Pengembangan skill mendukung penguasaan bidang kerja (Mondy, 2008: 363).

Sehubungan dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi hanya pada faktor-faktor yang diyakini berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar, antara lain: prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, pekerjaan, dan Peningkatan skill. Kelima faktor tersebut menjadi variabel yang perlu dikaji dan diteliti agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

H1: Prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, pekerjaan, dan peningkatan skill berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

H2: prestasi kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

## **2. Method, Data, and Analysis**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Makassar tepatnya pada Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Makassar, dengan pertimbangan bahwa pengembangan karir pegawai masih perlu ditingkatkan melalui upaya perencanaan karir dan manajemen karir agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Adapun populasinya adalah seluruh pegawai dari berbagai tingkatan pada Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Makassar yang berjumlah 134 orang. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, karena jumlah tidak terlalu banyak maka peneliti sampel sama dengan populasi. Dengan demikian, jumlah sampel dari penelitian ini sebanyak 134 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

### 3. Result and Discussion

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian yakni Uji ANOVA (*Analysis of Variant*) atau uji F dan Uji t. Hasil pengujian secara simultan atau serempak menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial, disiplin, dan komitmen kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kota Makassar. Adapun hasil pengujian secara simultan (uji F) dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut.

**Table 1.** Hasil Pengujian Hipotesis (Uji F)

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.797	3	3.932	188.728	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.646	79	.021		
	Total	13.443	82			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Source: Data Primer diolah, 2022

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji ANOVA (*Analysis of Variant*) atau uji F dalam penelitian diperoleh nilai F-hitung 188,728 > nilai F-tabel 2,72 (df1= 3; df2=79; α 0,05) atau nilai probabilitasnya 0,000 < nilai α 0,05. Hal ini berarti, secara simultan variabel kompensasi finansial, disiplin, dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Danamon Tbk. Kota Makassar. Dengan demikian, hipotesis pertama dari penelitian ini diterima.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kota Makassar. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara kompensasi finansial dengan kepuasan kerja karyawan, dalam arti jika terjadi peningkatan kompensasi finansial, maka kepuasan kerja karyawan juga cenderung akan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi finansial merupakan faktor penting dan menempati urutan pertama dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kota Makassar. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan kompensasi finansial perlu dipertahankan terutama pada indikator yang memberikan proporsi terbesar dalam membentuk variabel kompensasi finansial, sedangkan yang memberikan proporsi terkecil masih perlu ditingkatkan agar kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel kompensasi finansial, disiplin, dan komitmen kerja secara parsial (individu) terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kota Makassar. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat dari nilai t-hitungnya. Adapun hasil pengujian secara parsial (t-hitung) dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Table 2.** Hasil Pengujian Hipotesis (Uji-t)

#### Coefficients<sup>a</sup>

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan.....

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.032	.197		5.229	.000		
X1	.335	.088	.344	3.797	.000	.194	5.156
X2	.200	.075	.290	2.644	.010	.129	7.775
X3	.233	.069	.339	3.372	.001	.149	6.715

Notes: ...

Source: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan data pada Tabel dapat diketahui nilai t-hitung dan signifikansi/probabilitas dari variabel bebas tersebut, yakni: variabel kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) dengan nilai t-hitung 3,797 dan sig. 0,000, variabel disiplin (X<sub>2</sub>) dengan nilai t-hitung 2,644 dan sig. 0,010, variabel komitmen kerja (X<sub>3</sub>) dengan nilai t-hitung 3.372 dan sig. 0,001. Sedangkan t-tabel pada df2 (79) dan tingkat kesalahan  $\alpha$  0,05 diperoleh t-tabel sebesar 2,000. Hal ini berarti t-hitung dari variabel bebas tersebut, yakni: untuk variabel kompensasi finansial dengan t-hitung 3,797 > 2,000 (t-tabel) atau nilai signifikansi 0,000 < 0,05; variabel disiplin dengan nilai t-hitung 2,644 > 2,000 atau nilai signifikansi 0,010 < 0,05; dan variabel komitmen kerja dengan nilai t-hitung 3.372 > 2,000 atau nilai signifikansi 0,001 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi finansial, disiplin, dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kabupaten Makassar.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa dari ketiga variabel yang signifikan, ternyata variabel kompensasi finansial yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Danamon Tbk. Kabupaten Makassar, karena diperoleh nilai *standardized beta coefficients* yang lebih besar dari variabel lainnya. Dengan demikian, hipotesis kedua dari penelitian ini diterima yang menyatakan kompensasi finansial memberikan pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Conclusion and Suggestion

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan variabel prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, pekerjaan, dan Peningkatan skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar. Selanjutnya hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, dan pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar, sedangkan variabel Peningkatan skill berpengaruh tidak signifikan. Dari keempat variabel bebas yang berpengaruh signifikan yang digunakan dalam menentukan tingkat pengembangan karir pegawai, ternyata variabel prestasi kerja yang mempunyai pengaruh dominan

dalam meningkatkan pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Makassar.

Adapun beberapa saran untuk penelitian selanjutnya, Perlu merekomendasikan dan mempertimbangkan prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, peluang untuk tumbuh, dan pekerjaan sebagai variabel yang berpengaruh signifikan dalam menyusun suatu kebijakan dalam peningkatan pengembangan karir pegawai di masa akan datang. Faktor prestasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai, maka disarankan kebijakan yang terkait dengan peningkatan prestasi kerja dapat ditingkatkan minimal dipertahankan terutama pada indikator yang membentuknya, namun indikator yang relatif rendah agar dimaksimalkan. Sedangkan kebijakan yang terkait dengan Peningkatan skill sebagai variabel yang berpengaruh tidak signifikan masih perlu ditingkatkan dengan memberdayakan secara maksimal indikator yang membentuknya guna mendukung peningkatan pengembangan karir pegawai di masa akan datang.

#### Reference

- Ahmad, 2005. *Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Maros*. Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang. Tidak Dipublikasikan.
- Alimin, Shadik, 2004. *Pengembangan Diri Menuju Kompetensi Optimal*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Alwi, Syarifuddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama, Cet. 1. BPFE, Yogyakarta.
- Anwar, 2000. *Pengertian Kinerja dan Dinamika Kerja*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Arnold, Hugh J., dan Daniel, C. Fieldman, 1996. *Organizational Behaviour*. Singapore: Mc. Graw Hill Book Company.
- As'ad, Muh, 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju, Bandung.
- Beer, Keenoy and Spector, Anthony, 2004. *Human Resource Management and Development*. London, Sage.
- Davis, Mathis, 2005. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Evayanti, 2002. *Penempatan SDM dalam Tinjauan Kualitas Pendidikan*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Gomes, F. C., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T.H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

- , 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, Hamdah, 2003. *Peranan Pendidikan terhadap Kualitas SDM*. Penerbit Bina Ilmu, Solo.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2001. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasnawati, 2009. *Analisis pengaruh kompetensi, penghargaan, dan kungkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Perindustrian Kabupaten Kolaka*. Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Tidak Dipublikasikan.
- Hatta, Darmadji, 2000. *Kemandirian SDM dalam Pengembangan Skill Kerja*. Penerbit Pustakajaya, Jakarta.
- Kadir, Abdul, 2003. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next Generation*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Keith, Davis and Newstrom J.W, 2005. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I dan II Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- LAN RI-BPKP, 2001. *Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Lewis, M.R., 2003. *Human Resource Management*. Thomson, Learning Asia, Singapore.
- Madura, Jeff, 2001. *Pengatur Bisnis*. Jilid 2. Penerjemah: Saroyini W.R. Salib. Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson, 2001. *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Westem College Publishing, Thomson Learning, USA. Jemmy Sadeli & Bayu Prawira Hie (penerjemah) (2001), Salemba Empat, Jakarta.
- McKenna, Eugene, 2004. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Moekijat, 2002. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulawarman, 2003. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelegensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Michael, Leibunon and Weintein, Harold P., 2001. *Money is Everything*, Annual Report HR
- Munandar, A. Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI-Press, Jakarta.
- Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan.....**

- Nelson, Neil, 2004. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Nitiseminoto, A.S., 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi revisi. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pangabean, M., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
- Rivai, V., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Murai Kencana, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2007. *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Hadyana Pujaatmaka, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- , 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi*, Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Shin Shun, Leen, 2000. *The Educational is Very Important for Us*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Siagian, Sondang, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Simamora, H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sinabutar, Tora, 2001. *Keterampilan dalam Profesionalisme SDM*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stephen, Bonde, 2004. *Competence in Technology and Potency of Human Resource*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Storryl, Strey, 2003. *Managing Resource and Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Sudirman, 2007. *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Tanggungjawab, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bone*. Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Tidak Dipublikasikan.
- Sudirman, MT., 2003. *Bentuk-Bentuk Pelatihan Kompetensi SDM*. Penerbit Embun, Surabaya.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri, 2002. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows*, Alfabeta, Bandung.
- Terry, GR. 2005. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan.....**

- Tirtayadi, Nugroho, Musa, 2002. *Pendidikan dalam Penggalian Potensi Personal*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wahid, Subondo, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bina Ilmu, Solo.
- Walton, Willmott, H., 2004. *The Flesible Firm of Human Resource Development*. London School of Economic, London.
- Wardono, Sasmita, 2002. *Peningkatan Keterampilan SDM*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Wardoyo, Darmin, 2005. *Tingkat Pendidikan Implementasi Dunia Kerja*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Widya, Puspita, 2004. *Aplikasi Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.