

IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI TENAGA ADMINISTRASI PADA REKTORAT UNIVERSITAS HALU OLEO

IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE DEVELOPMENT STRATEGIES AT THE REKTORATE OF HALU OLEO UNIVERSITY

Sitti Ramlah¹, Syamsul Alam², Jamal Bake³

- 1) Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik PPs UHO; e-mail: stramlah@gmail.com
- 2) Dosen Tetap Jurusan Ilmu Administrasi Publik UHO; e-mail: syamsulalam330@gmail.com
- 3) Dosen Tetap Jurusan Ilmu Administrasi Publik UHO; e-mail: elsikapi2002@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi strategi pengembangan pegawai tenaga administrasi pada Rektorat Universitas Halu Oleo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi penelitian survei. Responden penelitian sebanyak 56 orang pegawai yang diambil secara acak. Instrumen pengumpulan data adalah kuesioner yang berbentuk Skala Likert dengan lima poin. Analisis data menggunakan statistik deskriptif rata-rata hitung dan persentase pada SPSS Statistics Versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan pegawai tenaga administrasi berada pada kategori baik namun belum optimal karena masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam pengorganisasian tim pelaksana dan pengalokasian sumber daya keuangan.

Kata-kata kunci: Pengembangan pegawai, Tenaga administrasi, Pengorganisasian.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the implementation of employee development strategies at the Rectorate of Halu Oleo University. This research uses quantitative approach with survey strategies. The research respondents were 56 people who were taken randomly. The instrument for collecting data is a questionnaire that forms a Likert Scale with five points. Data analysis used descriptive statistics of mean and percentage on SPSS Statistics Version 24. The results showed that the employee development strategy based on good categories was not optimal because there were still shortcomings in organizing the implementation team and allocating financial resources.

Key words: Employee development, Administrative staff, Organizing.

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan asset utama dalam organisasi sektor publik karena pegawailah yang membuat organisasi berjalan dengan beragam dinamika. Dengan demikian, semua organisasi sektor publik perlu untuk selalu menjamin tersedianya pegawai yang efisien dan profesional. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang

berkenaan dengan penjaminan atas efisiensi kerja, profesionalisme, dan kemampuan pegawai untuk beradaptasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Tujuan pengembangan pegawai yang utama adalah perbaikan kinerja secara menyeluruh baik kinerja pada level individual, unit, proses, dan sistem keorganisasian.

Perspektif mutakhir mengenai pengembangan karyawan, menurut Cribb (2006) adalah pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan salah satu peralatan manajemen strategik. Perspektif ini mengintegrasikan strategi dengan pelaksanaan serta berfokus pada kemampuan organisasional untuk terus-menerus memperbaiki dan menciptakan nilai yang paling bermakna bagi kepentingan stakeholders organisasi. Berdasarkan pandangan tersebut, persoalan pengembangan pegawai bukanlah semata-mata persoalan teknis tetapi lebih merupakan persoalan manajemen strategik.

Wujud formal manajemen strategik, menurut Wheelan & Hunger (dalam Mukhyi, 2014), adalah adalah perencanaan berskala besar yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis, rencana operasional, program kerja, dan proyek tahunan. Hill & Jones (2011) berteori bahwa strategi yang ditempuh oleh para manajer mempunyai dampak besar pada kinerja organisasinya, strategilah yang menentukan kegagalan ataupun kesuksesan organisasi. Dalam praktek, tidak semua organisasi dapat dengan sukses menerapkan manajemen strategik. Karena itu, penelitian terhadap strategi pengembangan pegawai perlu menyorot tentang efektivitas atau keberhasilan implementasinya (Paudel, 2009).

Universitas Haluoleo (UHO), berdasarkan pengamatan penulis, memerlukan pengembangan pegawai yang mengacu kepada perspektif manajemen strategik. UHO merupakan organisasi skala besar dengan 14 fakultas, satu Program Pascasarjana dan satu Program Pendidikan Vokasi. Pegawai tenaga administrasi di UHO tahun 2016 berjumlah 515 orang, sekitar 25% di antaranya berpendidikan SLTA, selebihnya berpendidikan S1 dan S2 yang dimungkinkan karena kebijakan pimpinan UHO memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Peran pegawai tenaga administrasi ini penting dalam mendukung komitmen UHO untuk menghasilkan sumberdaya manusia berkemampuan akademik mumpuni dan berakhlak mulia. Harapan ini dapat terwujud jika pegawai memiliki sikap positif serta keterampilan dan pengetahuan yang memadai.

Berdasarkan pengamatan penulis, pegawai tenaga administrasi di UHO baik yang berkualifikasi SLTA maupun S1 belum semuanya memiliki keterampilan dan pengetahuan serta sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya secara efektif. Sebagian pegawai lambat memahami instruksi dari pimpinan, tidak menguasai informasi mengenai bidang tugasnya sehingga kesulitan meyakinkan

khalayak yang dilayaninya, sering terlambat masuk kantor jika pimpinan tidak berada di tempat, tidak sabaran untuk pulang, sering menunda pekerjaan, dan merasa kurang gairah kalau menerima tugas. Fenomena empiris ini menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana implementasi strategi pengembangan pegawai tersebut. Analisis empiris tentang hal tersebut belum tersedia sehingga penelitian ini penting dan relevan.

Implementasi merupakan bidang kajian penting dari administrasi publik sejak 1970an. Implementasi penting karena ia membuat kebijakan menjadi nyata, ia menghidupkan kebijakan (Bowman, 2005), dan administrasi publik memainkan peran kritis dalam merealisasikan maksud-maksud kebijakan pemerintah (McKinney & Howard, 1998). Implementasi sebagai suatu subdisiplin adalah berkenaan dengan pengujian tentang “apa yang terjadi di antara ekspektasi-ekspektasi kebijakan dan hasil-hasil kebijakan (Hill & Hupe, 2012). Meski implementasi dapat dikonseptualisasikan sebagai keluaran dan hasil tetapi dalam kebanyakan studi implementasi dipandang sebagai proses (Namsa, 2011). Implementasi menunjuk pada serangkaian keputusan dan tindakan untuk menjalankan kebijakan (Goggin *et al.*, 1990), seperangkat aktivitas dan operasi yang diselenggarakan oleh berbagai *stakeholders* untuk mencapai arah dan tujuan yang ditegaskan dalam kebijakan otoritatif (Bhuyan *et al.*, 2010).

Aktivitas yang merupakan pilar dari proses implementasi kebijakan menurut Jones (1991) adalah pengorganisasian sumberdaya dan unit-unit yang terkait, interpretasi program menjadi rencana yang mudah dilaksanakan, dan aplikasi pelayanan, dan rutinitas. Putra (2003) mengidentifikasi empat elemen proses implementasi yakni: (1) penjabaran kebijakan ke dalam berbagai aktifitas pelaksanaan; (2) pengorganisasian aparat pelaksana; (3) pengalokasian sumber-sumber untuk mencapai tujuan; dan (4) koordinasi berbagai sumber dan pengeluaran kepada kelompok sasaran, pembagian tugas di dalam dan diantara dinas-dinas/badan pelaksana.

Istilah strategi seringkali diartikan sebagai kebijakan, tujuan, taktik, dan program (Mintzberg, 1987). Definisi umum tentang strategi adalah seperangkat rencana dari pimpinan puncak (*top management*) untuk mencapai hasil-hasil yang konsisten dengan misi dan tujuan organisasional (Mainardes *et al.*, 2014). Jadi, strategi adalah suatu pola dalam sebuah rantai tindakan atau keputusan. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang ke depan. Strategi mencerminkan kebutuhan akan respons (*need of response*) dan pada saat yang sama menentukan kapasitas untuk memberi respons (Jofre, 2011). Strategi merupakan output dari analisis stratejik, yakni suatu proses *environmental scanning* atau peninjauan

lingkungan, sedangkan analisis stratejik merupakan bagian dari manajemen stratejik. Strategi disusun dan ditetapkan dalam tahap formulasi strategi, dan direalisasikan dalam tahap implementasi strategi (Wheelen, 2012).

Pengembangan pegawai memerlukan strategi yang tepat. Pengembangan pegawai merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Armstrong & Taylor (2014) mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah suatu pendekatan komprehensif terhadap penggunaan dan pengembangan manusia. Manajemen SDM mutakhir, menurut Armstrong & Taylor (2014) adalah suatu aspek dari manajemen stratejik. Manajemen SDM stratejik adalah suatu pendekatan yang menegaskan tentang bagaimana tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai melalui karyawan dengan menerapkan strategi-strategi SDM serta mengintegrasikan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik SDM.

Definisi pengembangan pegawai menurut Swanson & Holton III (2008) adalah suatu proses untuk mengembangkan keahlian kemanusiaan melalui pendidikan dan pelatihan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja pada level individual, kelompok, proses dan sistem keorganisasian. Jadi, pengembangan pegawai adalah proses untuk mengembangkan keahlian kemanusiaan, yakni penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan. Tujuan pengembangan pegawai yang utama adalah perbaikan kinerja secara menyeluruh. Mekanismenya adalah melalui pemberian pendidikan dan pelatihan yang berisikan keahlian kemanusiaan. Pengembangan pegawai yang efektif akan menjamin bahwa organisasi adalah cerdas, karyawannya mampu dan fleksibel, serta mempunyai keterampilan yang tepat pada waktu yang tepat (Mittal, 2013).

Berdasarkan uraian di atas, implementasi strategi pengembangan pegawai dalam model penelitian ini berfokus pada serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan untuk menjalankan strategi pengembangan pegawai. Keputusan dan tindakan dimaksud mencakup penjabaran aktivitas pelaksanaan, pengorganisasian aparat pelaksana, pengalokasian sumber-sumber daya, dan koordinasi di antara pihak-pihak terkait. Strategi pengembangan pegawai yang dimaksudkan adalah rencana manajerial untuk mengembangkan penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan melalui pemberian pendidikan dan pelatihan.

METODE

Penelitian ini berlokasi pada Biro, Bagian, Sub Bagian, dan unit-unit teknis lingkup Rektorat Universitas Halu Oleo. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif, menggunakan data yang berbentuk angka untuk mengukur implementasi strategi

pengembangan pegawai dengan menggunakan data empiris yang diperoleh dari pegawai sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang menduduki jabatan administrasi yang terdiri atas jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana serta staf. Jumlah anggota populasi penelitian ini adalah 205 orang. Jumlah sampel sebanyak 56 orang, mengacu kepada tabel sampel dari Bartlett et al. (2001) pada tingkat kesalahan 10%.

Implementasi strategi pengembangan pegawai diukur dengan lima item, yakni: (1) kegiatan operasional pengembangan pegawai dijabarkan secara konsisten dari Renstra; (2) untuk pelaksanaan kegiatan operasional dibuat Tim Pelaksana yang kompeten; (3) pelaksanaan kegiatan operasional diberikan penugasan kepada Tim Pelaksana sesuai dengan keahliannya; (4) alokasi anggaran diterapkan secara konsisten sesuai dengan aturan formal; (5) Tim Pelaksana melakukan koordinasi yang efektif dengan berbagai pihak yang terkait.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang berbentuk skala Likert dengan lima poin. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif rata-rata hitung dan persentase dengan bantuan SPSS Versi 24.0. Berdasarkan persentase dari harga rata-rata hitung terhadap skor maksimum (skor ideal), variabel implementasi strategi dikategorikan menjadi : Baik (73,4% sampai dengan 100%); Sedang (46,8% sampai dengan 73,3%); Kurang (20,0% sampai dengan 46,7%).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi strategi dalam penelitian ini diukur dengan lima indikator. Tabel 1 memuat ringkasan analisis statistik deskriptif yang dihitung dengan menggunakan aplikasi microsoft excel guna melihat distribusi skor implementasi strategi.

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel implementasi strategi pengembangan pegawai tenaga administrasi di Rektorat UHO.

Item	Total Skor Aktual	Jumlah Sampel	Rerata Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual thdp Skor Ideal	Kategori
1	218	56	3,89	5	77,87%	Baik
2	193	56	3,45	5	68,93%	Sedang
3	225	56	4,20	5	80,36%	Baik
4	202	56	3,69	5	73,21%	Sedang
5	207	56	3,70	5	73,93%	Baik
Total	1055	280	3,77	5	75,36%	BAIK

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2017.

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas maka ada lima item indikator implementasi strategi pengembangan pegawai yang dianalisis di mana hal tersebut sudah sesuai dengan desain kuesioner. Selanjutnya, skor jawaban responden untuk masing-masing item tersebut serta kategorisasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Item 1: Penjabaran kegiatan operasional. Rerata skor hasil pengukuran adalah 3,89 atau 77,87% dari skor ideal. Skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 1 tergolong “baik” walaupun skornya belum optimal. Tergolong baik artinya pegawai responden secara umum meyakini bahwa dalam rangka implementasi strategi pengembangan pegawai, aparat yang diberikan tanggung jawab untuk hal tersebut telah melakukan penjabaran kegiatan berdasarkan program kerja yang dituangkan dalam Renstra UHO. Penjabaran kegiatan dengan berpedoman pada Renstra UHO ini penting sebagai realisasi dari prinsip konsistensi perencanaan.
- 2) Item 2: Pengorganisasian tim pelaksana. Rerata skor hasil pengukuran indikator ini adalah 3,45 atau 68,93% dari skor ideal. Dengan skor tersebut maka Item 2 tergolong “sedang”. Tergolong “sedang” artinya pegawai responden secara umum meyakini bahwa penyusunan organisasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi pengembangan pegawai yang telah dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan operasional sebagaimana dimaksud dalam Item 1 belum mengikuti prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik. Hal ini dapat dilihat faktanya dari penugasan pegawai yang belum sepenuhnya memperhatikan kesesuaian pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja serta ukuran organisasi.
- 3) Item 3: Penugasan aparat pelaksana. Rerata skor hasil pengukuran item ini adalah 4,20 atau 80,36% dari skor ideal. Dengan skor tersebut maka Item 3 tergolong “baik”. Tergolong baik artinya pegawai responden secara umum meyakini bahwa penugasan aparat pelaksana untuk mengimplementasikan strategi pengembangan pegawai sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat faktanya dalam pemberian tugas dan fungsi yang disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.
- 4) Item 4: Pengalokasian sumber daya anggaran untuk mendukung implementasi. Rerata skor hasil pengukuran adalah 3,69 atau 73,21% dari skor ideal. Dengan skor tersebut maka Item 4 tergolong “sedang”. Tergolong sedang artinya pegawai responden secara umum meyakini bahwa pengalokasian sumber daya anggaran untuk mendukung implementasi program dan strategi pengembangan pegawai belum mengikuti prinsip-prinsip alokasi yang baik. Hal ini dapat dilihat faktanya dari sering terlambatnya

pencairan dana sehingga kegiatan-kegiatan pengembangan pegawai seringkali terhambat pelaksanaannya sesuai waktu yang dijadwalkan.

- 5) Item 5: Koordinasi antar pelaksana. Rerata skor hasil pengukuran item ini adalah 3,70 atau 73,93% dari skor ideal. Dengan skor tersebut maka Item 5 tergolong “baik”. Terbilang baik artinya aparat pelaksana yang diberikan tanggung jawab telah melakukan langkah-langkah koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam melaksanakan kegiatan yang ditentukan namun hal ini belum sepenuhnya dapat dikatakan optimal.

Berdasarkan data tersebut di atas maka untuk 5 item indikator implementasi strategi pengembangan pegawai UHO yang diperoleh dari 56 orang pegawai responden, diperoleh skor rata-rata 3,77 sehingga persentase skor aktual terhadap skor ideal implementasi strategi adalah 75,36%. Dengan skor tersebut maka kategori implementasi strategi pengembangan pegawai adalah tergolong “baik”. Implementasi strategi pengembangan pegawai yang tergolong “baik” artinya bahwa aparat pelaksana sudah melaksanakan langkah-langkah implementasi yang dapat membuat strategi pengembangan pegawai berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai hasil-hasil yang terlihat secara nyata.

Kondisi implementasi strategi pengembangan pegawai sebagaimana diuraikan di atas sudah sesuai dengan pandangan Putra (2003) yang menyatakan bahwa aktivitas implementasi mencakup penjabaran kegiatan pelaksanaan, pengorganisasian dan penugasan aparat pelaksana, pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan, dan koordinasi antar pelaksana. Aktivitas-aktivitas tersebut sudah ditampilkan oleh aparat pelaksana dalam implementasi strategi pengembangan pegawai di UHO. Hal di atas juga mendukung gagasan teoritis dari Bowman (2005) yang menyatakan bahwa implementasilah yang membuat suatu strategi/program/kebijakan menjadi aktual, implementasi mengantarkan tujuan strategis menjadi dampak yang dikehendaki. Hal ini sesuai juga dengan pandangan David (2011) bahwa strategi harus diimplementasikan dengan baik agar dapat mencapai hasil yang diinginkan dan bahwa implementasi merupakan tahapan kritis dalam proses manajemen strategik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa aparat pelaksana telah mengimplementasikan strategi pengembangan pegawai dengan melaksanakan langkah-langkah operasional yang diperlukan.

Namun demikian, skor rata-rata implementasi pengembangan pegawai belum optimal yakni baru 75,36% dari skor ideal di mana hal ini menunjukkan bahwa masih ada

langkah-langkah implementasi strategi pengembangan pegawai yang belum diterapkan dengan baik. Indikator-indikator implementasi yang mencerminkan bahwa strategi pengembangan pegawai belum terimplementasi secara baik adalah pengorganisasian tim pelaksana dan pengalokasian sumber daya anggaran untuk mendukung implementasi. Hasil pengukuran dengan kuesioner menunjukkan bahwa penyusunan organisasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi pengembangan pegawai belum mengikuti prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik, seperti belum sepenuhnya memperhatikan kesesuaian pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Sedangkan yang menyangkut pengalokasian sumber daya anggaran yang masih menjadi kendala adalah sering terlambatnya pencairan dana sehingga pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai seringkali tidak sesuai tahapan pelaksanaannya dengan waktu yang dijadwalkan.

Hasil penelitian ini perihal adanya kendala dalam implementasi strategi juga sejalan dengan Paudel (2009) maupun Hill & Hupe (2012) di mana para analis tersebut membicarakan tentang adanya fenomena kesenjangan implementasi, kekurangan implementasi dan kegagalan implementasi. Implementasi strategi pengembangan pegawai di UHO sudah berjalan mengikuti tahapan-tahapan aktivitas yang dikonsepsikan oleh para ahli namun belum sepenuhnya mencerminkan implementasi yang efektif sebagaimana digambarkan oleh Elmore (dalam Paudel, 2009) dan Putra (2003). Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya berbagai faktor yang mempengaruhi atau yang memfasilitasi pelaksanaan kegiatan baik yang bersumber dari keterbatasan aparat implementor sendiri maupun dari faktor-faktor yang ada di lingkungan tugasnya.

SIMPULAN

Implementasi strategi pengembangan pegawai tenaga administrasi di Rektorat UHO berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa aparat pelaksana sudah melaksanakan langkah-langkah implementasi yang dapat membuat strategi pengembangan pegawai berjalan dengan baik. Namun, langkah-langkah implementasi dimaksud belum mencapai tingkat yang optimal, hal ini disebabkan masih ada langkah-langkah implementasi strategi pengembangan pegawai yang belum diterapkan dengan baik yakni pengorganisasian tim pelaksana dan pengalokasian sumber daya anggaran untuk mendukung implementasi strategi pengembangan pegawai.

REFERENSI

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. Philadelphia PA: Kogan Page Limited.
- Bartlett II, James E., Kotrlik, Joe W., and Higgins, Chadwick C., 2001. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol. 19, No. 1, Spring 2001, 43-50.
- Bowman, Ann O'M., 2005. Policy Implementation. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, edited by Jack Rabin. Boca Raton, FL.: Taylor & Francis Group. Pp. 209-212.
- Cribb, Gulcin. 2006. "Human Resource Development : A Strategic Approach", Artikel. Diakses dari http://epublications.bond.edu.au/library_pubs/12
- David, Fred R., 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Goggin, Malcolm L., Ann O'M. Bowman, James P. Lester and Lawrence J. O'Toole, Jr., 1990. *Implementation Theory and Practice: Toward A Third Generation*. Illinois: Scott, Foresman.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones, 2011. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 9th Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Hill, Michael, and Hupe, Peter, 2012. *Implementing Public Policy*. London: Sage Publication.
- Jofre, S., 2011. *Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations*. Kgs. Lyngby: DTU Management. (DTU Management 2011; No. 1).
- Jones, Chales O., 1991. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*. Terjemahan Nashir Budiman. Cetakan Pertama. Jakarta: Rajawali.
- Mainardes, Emerson W., João J. Ferreira, and Mario L. Raposo, 2014. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, Vol 1, No. XVII, pp. 43-61. DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004
- McKinney, J.B. & Howard, L.C., 2011. *Public Administration: Balancing Power and Accountability*. 2nd ed. Westport : Praeger Publishers.
- Mintzberg, H., 1987. The strategy Concept I: Five P's for Strategy. *California Management Review*. Vol. 30, No. 1, pp. 11-24.

- Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), pp. 123-131. Diambil dari <http://www.srcirhr.com/ijir.php>
- Mukhyi, Mohammad Abdul, 2014. "Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik." Artikel, diakses dari [mukhyi.staff.gunadarma.ac.id/...](http://mukhyi.staff.gunadarma.ac.id/)
- Namsa, M. Yunus, 2011. *Implementasi Kebijakan Pelayanan Pendidikan Dasar di Provinsi Maluku Utara*. Disertasi. Program Studi Administrasi Publik, Program Doktor, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Paudel, Narendra R., 2009. "A Critical Account of Policy Implementation Theories: Status and Reconsideration", *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, Vol. xxv, No.2, December, 36-54.
- Putra, Fadillah, 2003. *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijaksanaan Publik*. Surabaya: Pustaka Pelajar.
- Swanson, Richard A. and Elwood F. Holton III, 2008. *Foundations of Human Resource Development*, second edition. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger, 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.