

COMPENTENCE RESOURCES OF APPARATURE (Case Study The Development Of Apparature Human Resource Competence in Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Banjarnegara)

By : Sumarmo

Email : ommosumarmo@yahoo.co.id

This research done based on the problem of development of human resource competence in Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) at Kabupaten Banjarnegara that not promote the development of human resource capacity. The main problem in this research is how the competence of apparature human resource in KP2T Kabupaten Banjarnegara ? How it can be done ? and how the model of it ? This research has been done to describe and to analyze the competence of apparature human resource, the competence and development of apparature human resource in KP2T Kabupaten Banjarnegara. The methode of this research is case study with qualitative approach that are description and analysis of apparature human resource competence development in KP2T Kabupaten Banjarnegara. The product of this research shows that competence development by training and development of apparature human resource in KP2T Kabupaten Banjarnegara still using old methode and has not be done while doing it (learning by doing) and not do reposition of apparature human resource which participate ini training and development. Based on this condition, the model of competence development of apparature human resource that combine the strategy by modern training and development and followed by strategy of apparature reposition after training and development in work area continuously is right to development apparature human resource in KP2T Kabupaten Banjarnegara.

Key Word : Development, competence, human resource, apparature, training and development, and reposition.

KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR

(Studi Kasus Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Banjarnegara)

1. Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan sumber daya aparatur negara. Karena itu dalam rangka mencapai tujuan

pembangunan yakni mewujudkan masyarakat yang berperadaban moderen yang adil dan makmur bermoral tinggi, sumber daya aparatur yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan yang prima (*excellent*) sesuai dengan lingkungan organisasi, tuntutan dan dinamika masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka perlu didukung oleh adanya sumber daya aparatur negara yang memiliki kompetensi yang tinggi sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaannya.

Pengamatan pada organisasi pemerintah daerah khususnya di Kabupaten Banjarnegara memperlihatkan bahwa kompetensi sumber daya aparatur masih belum dikembangkan secara optimal sehingga menjadi masalah dalam rangka mewujudkan kinerja aparatur dan pemerintah daerah. Permasalahan tersebut antara lain :

1. Pemahaman visi, misi dan tupoksi belum dipahami oleh semua aparat di masing-masing SKPD Pemerintah Kabupaten Banjarnegara.
2. Belum adanya pendidikan khusus yang terstruktur yang melekat dengan bidang tugasnya, bagi para pegawai Pememerintah Kabupaten terkait dengan tata pemerintahan yang bersih,
3. Audit Kinerja untuk masalah administrasi umum di Kabupaten Banjarnegara dalam kategori cukup dengan skor 51,85.
4. Demikian juga dengan skor untuk fungsi Manajemen Keuangan, Audit, Legal dan Pengembangan Organisasi dalam kategori cukup skor nya berada antara 51 persen sampai dengan 57 persen.
5. Seiring dengan masalah masih kurangnya pendidikan khusus, masalah kebutuhan pendidikan dan latihan untuk pengembangan SDM di Kabupaten Banjarnegara juga diakui masih kurang atau belum baik. Kerendahan skor Audit Kinerja secara keseluruhan menunjukkan bahwa masalah Manajemen dan Pengembangan SDM di

Kabupaten Banjarnegara hanya memperoleh skor 40,35 atau dalam kategori perlu mendapat perhatian.

6. Dari hasil survei menunjukkan masalah yang utama dalam perencanaan pembangunan, kelemahan di fungsi perencanaan pembangunan ini terimbas dari adanya kelemahan di fungsi informasi dan komunikasi.

Dari berbagai literatur manajemen sumber daya aparatur, pada dasarnya pengembangan kompetensi sumber daya aparatur perlu dilakukan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan pengembangan teknologi dengan mendasarkan paradigma yang memandang manusia sebagai makhluk ekonomi, sosial, rasional, dan makhluk spritual (Wasistiono, 2002).

Pengembangan kompetensi telah menjadi strategi penting dalam peningkatan kinerja aparatur dan organisasi pemerintah, tetapi dalam implementasinya masih belum sepenuhnya mencapai hasil yang optimal disebabkan oleh adanya pola pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi pemerintah yang bersangkutan.

Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian fenomena pada latar belakang masalah tersebut diatas, maka rumusan masalah penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi sumber daya aparatur di KP2T Kabupaten Banjarnegara ?
2. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara ?
3. Bagaimana model pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara ?
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di KP2T Kabupaten Banjarnegara ?
3. Untuk mengembangkan model pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara?

Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis
 - 1) Memberikan kontribusi pemikiran konsep dan teori pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Sehubungan dengan perubahan sosial, tuntutan lingkungan dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan kompleks serta memberikan peluang bagi pengembangan pemikiran konsep dan teori pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pada institusi publik (pemerintah).
 - 2) Memberikan kontribusi pada para mahasiswa di lingkungan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya baik dalam disiplin ilmu administrasi atau dalam bidang ilmu sosial lainnya, berkaitan dengan bahan pemikiran dan kegiatan ilmiah, seperti penelitian dan penyusunan berbagai ragam karya ilmiah, diskusi ilmiah dengan topik yang berhubungan dengan manajemen sumber daya aparatur di sektor publik (pemerintah).
 - 3) Untuk masyarakat pada umumnya baik pemerhati manajemen sumber daya aparatur sektor publik (pemerintah), individual, maupun kelompok lembaga swadaya masyarakat diharapkan dapat memperoleh masukan dari hasil penelitian ini sebagai kajian dalam memahami kompetensi sumber daya aparatur di sektor publik (pemerintah).

2. Manfaat praktik

- 1) Memberikan kontribusi pada pemerintah sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan dan program pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pemerintahan Kabupaten Banjarnegara, khususnya di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) yang saat ini menjadi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP).
- 2) Memberikan kontribusi pada pemerintah daerah yang mempunyai program pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pemerintah apabila penelitian ini memenuhi *transferability data*.

2. Tinjauan Pustaka

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai acuan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Eddy Yunus (pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, 2009)

Hasil analisis menunjukkan : (a) Kemampuan berkomunikasi pegawai merupakan penghambat bagi suksesnya pekerjaan kelompok atau suatu tim kerja; (b) Komunikasi akan menghasilkan sinergi positif dalam kelompok; (c) Komunikasi yang baik akan tercipta melalui usaha yang terorganisasi oleh seorang pemimpin yang mampu memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, dan memiliki kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain[dan (d) Keputusan yang baik adalah keputusan yang dihasilkan dari analisis menyeluruh terhadap suatu masalah, dan keputusan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

- 2) Ni Putu Ayu Yuliantini, Nyoman Natajaya, dan I Made Yudana (Determinasi Kompetensi, Komitmen, dan Dukungan Organisasi Terhadap Pengembangan Profesi Dosen di Lingkungan Yayasan Triatma Surya Jaya Badung, e-Journal Program Pascasarjana

Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)

Hasil analisis menunjukkan : (a) Terdapat determinasi kompetensi dosen terhadap pengembangan profesi dosen sebesar 13,9%; (b) Terdapat determinasi komitmen dosen terhadap pengembangan profesi dosen di lingkungan Yayasan sebesar 30,5%; (c) Terdapat determinasi dukungan organisasi terhadap pengembangan profesi dosen di lingkungan Yayasan sebesar 16,2%; dan (d) Terdapat determinasi kompetensi, komitmen, dan dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap pengembangan profesi dosen di lingkungan Yayasan sebesar 60,6%.

3) Survey Audit Kinerja Pemerintah Daerah Tahap II Tahun 2011

Hasil analisis menunjukkan : (a) Kinerja Pemerintah Banjarnegara yang meliputi 10 fungsi sebesar 63,90. Hasil capaian ini masih dalam kategori cukup; dan (b) Ada satu fungsi yang mempunyai nilai di bawah 50,00 yaitu fungsi manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia.

4) L. Jon Merrick (Internasional Jurnal of Human Resource Management 12:1, February 2001)

Hasil analisis menunjukkan: (a) *Swedia Internasional Development Cooperation Agency* (Sida) untuk mempromosikan organisasi berkelanjutan dan peningkatkan kapasitas kelembagaan di negara berkembang; dan (b) Telah menghasilkan manfaat yang mengesankan pada tingkat peningkatan profesional/teknis, tetapi hasil pada tingkat peningkatan kapasitas berkelanjutan umumnya kurang memuaskan.

5) Kushandajani (Dialog, Jurnal LAKP, Vol. 5 No. 1, Januari 2008)

Hasil analisis menunjukkan: (a) Kondisi sumberdaya manusia Indonesia pada umumnya memang harus diakui sangat rendah, baik menyangkut pekerja swasta maupun publik; (b) Komitmen negara untuk membangun pendidikan yang baik pada akhirnya memberikan

pengaruh langsung pada kualitas manusia Indonesia; dan (c) Sikap mental pekerja kita pada umumnya sangat tidak kreatif inovatif, dan minimnya *fighting spirit*.

- 6) Ratu Megalia, yang berjudul Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur: Studi tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Manusia pada Badan Pendidikan dan Pelatihan di Indonesia (2011)

Hasil studi menunjukkan: Implementasi reformasi dalam aspek sumber daya ke-Diklat-an masih belum optimal. Banyak faktor yang menjadi penyebab, diantaranya adalah faktor kesiapan SDM, manajemen Diklat, dan lembaga Diklat itu sendiri.

Teori Yang Digunakan

1) Teori Administrasi Publik

Dinamika perkembangan ilmu administrasi publik telah membuahkan pendefinisian administrasi publik beraneka ragam. JD. Williams, (1980), mendefinisikan administrasi publik “ *The management of scarce resources to accomplish the goals of public policy* “. Definisi ini menunjukkan bahwa administrasi publik merupakan suatu manajemen sumberdaya yang langka untuk mencapai berbagai sasaran kebijakan publik. Menurut Nigro & Nigro (1980: 14), *Public administration: 1) is cooperative group effort in a public setting[2) Covers all have three branches-executive, legislative, and judicial-and their interrelationships; 3) has an important role in the formulation of public policy and is thus a part of the political process; 4) is different in significant ways from private administration; dan 5) Is closely associated with numerous private groups and individuals in providing services to the community.*

Pengertian lain tentang administrasi publik dikemukakan oleh Amin Ibrahim (2008) merangkum dari berbagai rumusan pengertian administrasi negara adalah:”Seluruh upaya penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen pemerintahan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganwasan pembangunan) dengan mekanisme kerja dan dukungan sumber daya manusia serta dukungan administrasi atau tatalaksananya. Sedangkan

Prof. Soempono Djojowadono (dalam Thoha, 2008) mendefinisikan “Administrasi negara atau *public administration* biasanya yang dimaksud ialah bagian dari keseluruhan lembaga-lembaga dan badan-badan dalam pemerintahan negara sebagai bagian dari pemerintah eksekutif baik di pusat maupun di daerah yang tugas kegiatannya terutama melaksanakan kebijaksanaan pemerintah (*public policy*).

Berdasarkan keempat definisi tersebut di atas dapat dipertegas bahwa administrasi publik merupakan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan (eksekutif, legislatif dan yudikatif) yang di dalamnya menyangkut kegiatan manajemen pemerintahan untuk mencapai berbagai sasaran kebijakan publik.

2) Teori *New Public Management (NPM)* dan *New Public Service (NPS)*

New Public Management (NPM)

NPM mengenalkan konsep-konsep yang biasanya diperlukan untuk kegiatan bisnis dan di sektor privat, Inti dari konsep ini ialah untuk mentransformasikan kinerja yang selama ini dipergunakan dalam sektor privat dan bisnis ke sektor publik. Slogan yang terkenal dalam perspektif konsep baru NPM ini ialah mengatur dan mengendalikan pemerintahan tidak jauh bedanya mengatur dan mengendalikan bisnis – *run government like business*. Inti dari ajaran NPM adalah : a) Pemerintah diajak untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan menggantikannya dengan perhatian terhadap kinerja atau hasil kerja; b) Pemerintah sebaiknya melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai dan para pekerja lebih fkesibel; c) Menetapkan tujuan dan target organisasi dan personel lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas; dan c) Staf senior lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah sehari-hari daripada netral.

New Public Service (NPS)

Menurut Thoha (2008) lahirnya konsep NPS ini memang tidak bisa dipisahkan dengan konsep-konsep lainnya. Ide dasar dari konsep ini dibangun dari konsep-konsep: (1) teori *democratic citizenship*; (2) model komunitas dan *civil society*; (3) organisasi *humanism*; dan (4) *postmodern* ilmu administrasi publik. Empat konsep ini yang membangun perkembangan ilmu administrasi negara pada babagan ketiga yang disebut *the New Public Service*. Dengan demikian dapat penulis katakan bahwa model NPS adalah administrasi publik yang dalam kegiatan manajemen pemerintahannya lebih berorientasi pada kepentingan mewujudkan kualitas pelayanan publik

3) Teori Birokrasi

Tubuh dari administrasi publik adalah birokrasi pemerintah. Definisi birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur, dalam sistem hirarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedure*), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya (Rourke, 1978 dalam Said, 2007). Sedangkan Thoha (2008) mengartikan birokrasi pemerintah sebagai "*officialdom*" atau kerajaan pejabat. Suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah para pejabat dari suatu bentuk organisasi yang digolongkan modern. Di dalamnya terdapat tanda-tanda bahwa seseorang mempunyai yurisdiksi yang jelas dan pasti, mereka berada dalam area ofisial yang yurisdiktif. Di dalam yurisdiksi tersebut seseorang mempunyai tugas dan tanggung jawab resmi (*official duties*) yang memperjelas batas-batas kewenangan pekerjaannya. Mereka bekerja dalam tatanan pada hierarki sebagai perwujudan dari tingkatan otoritas dan kekuasaannya. Mereka memperoleh gaji berdasarkan keahlian dan kompetensinya. Selain itu, dalam kerajaan pejabat tersebut, proses komunikasinya didasarkan pada dokumen tertulis ("*the file*").

Dari pengertian tersebut dapat penulis tegaskan bahwa birokrasi pemerintah adalah suatu bentuk organisasi pemerintah yang di dalamnya terdapat sejumlah aparatur yang menduduki

jabatan tertentu, memiliki wewenang dan kewajiban, digaji berdasarkan keahlian dan kompetensinya dan bekerja dalam tatanan pada hierarki tertentu. Hal ini sesuai dengan ciri model birokrasi Max Weber yang memiliki sejumlah sifat: 1) *Hierarchy*; 2) *Promotion based on professional merit and skill*; 3) *The development of a career service in the bureaucracy*; 4) *Reliance on and use of rules and regulation*, and 5) *Impersonality of relationships among career professionals in the bureaucracy and with their clientele*(Henry, 1980)

4) Teori Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

a) Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Terwujudnya kinerja aparatur pemerintah yang baik sangat ditentukan oleh adanya kompetensi kerja aparatur. Pengertian kompetensi secara konseptual sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*) pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang berpenampilan kerja (*perform*) dan tidak berpenampilan kerja (*perform*), (Arthur Andresen dalam Sutjipto at.al, 2002). Jadi inti utama model kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu prediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Dalam menentukan dan mewujudkan kinerja organisasi publik perlu ditunjang oleh kompetensi Sumber Daya Aparatur.

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2009),”Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation*).

Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kompetensi sumber daya aparatur adalah karakteristik mendasari seseorang aparatur berkaitan dengan efektivitas kerjanya dalam

tugas dan pekerjaan. Dari perspektif terori cakupan kompetensi meliputi: a) Kompetensi teknis – pengetahuan dan keahlian: untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru; b) Kompetensi konseptual: kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian, dan mengubah pespektif; dan c) Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan kemampuan: guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapatkan alternatif lain, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan berusaha mencapai solusi alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh (Covey, dkk, 1994 dalam Sedarmayanti, 2003)

Adapun kompetensi sumber daya aparatur yang harus dipenuhi pada organisasi pemerintah kompetensi mencakup: a) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman secara teknis; b) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan c) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan (UU.No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 69 Ayat 3).

b) Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Makna pengembangan sumber daya manusia adalah dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih unggul di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan SDM yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen SDM akan berkurang (Priansa, 2014).

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah suatu aktivitas terencana dalam meningkatkan kemampuan intelektual dan emosional melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien baik melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan.

Dalam berbagai tinjauan teori manajemen sumberdaya manusia, ada beberapa strategi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yaitu melalui :

1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu strategi penting dalam pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur. Pendidikan dan latihan bukan hanya menambah pengetahuan akan tetapi juga menambah ketrampilan dan meningkatkan produktivitas kerja. Dalam hal pendidikan, menurut Priansa (2014) terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian yaitu : (a) Manajer Organisasi (Manajerial) yang ditujukan pada peningkatan kemampuan pengetahuan manajer serta kemampuan manajer organisasi untuk terampil dalam pengambilan keputusan; dan (b) Staf Pegawai (Operasional) yang dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan *apprenticeship*, dimana pendidikan tersebut bertujuan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi. Meningkatkan moral, serta mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

Terkait dengan pelatihan, hal ini dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan tertentu sesuai dengan pekerjaan terakhir yang diemban oleh pegawai. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka *updating* pegawai. Pelatihan sering dilakukan oleh pihak manajemen organisasi pemerintah dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja pegawai. Johnson (dalam Craig & Bittel, 1967: 16), mengemukakan ada beberapa alasan pelatihan (*training*) dibutuhkan, yaitu: (a) *So people will be more productive on their present jobs and be ready for advancement;* (b) *Because the succes of the enterprise requires that everyone perform at his optimum level. This call in*

part for determining and meeting the specific growth needs of each, which should be translated into training; (c) Because all “good” people, regardless of organizational level, can do a good job, want to do a good job, and will do a good job – if they are given chance. This chance comes in part through the provision by the company of opportunities for a person to improve his knowledge, skill, or attitude. In doing this, the company increases productivity and the individual advances his career. Again, the first step is to determine valid training needs; and (d) Because time, money, and effort can be wasted through training that is not based on valid present or emerging needs.

2) Reposisi Sumber Daya Manusia

Berkaitan dengan reposisi sumberdaya manusia dalam mendukung daya saing usaha diperlukan berbagai pendekatan (ancangan), yaitu sebagai berikut:

a) Ancangan Peran

Schuller (1990) melihat berbagai macam peran baru sumberdaya manusia sebagai hasil proses reposisi dalam pembangunan dan bisnis, yaitu: (a) Kemampuan bisnis perorangan (*Business Personal*); (b) Pembentukan perubahan (*Shaper of change*); (c) Konsultan organisasi dan jaringan partner (*Consultant to organizer partner to line*), seperti aktif dalam konsorsium, menyiapkan proposal dan partisipasi dalam komputerisasi; (d) Strategi perumusan dan pelaksanaan usaha (*Strategy formulator and implementor*); (e) Kemampuan manajer untuk berbicara (*Talent manager*) seperti, komunikasi dengan manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan *computer intelligent*; dan (f) Aset manajer dan biaya pengawasan (*Asset manager and cost controller*) seperti kursus akuntansi dan keuangan, membaca artikel jurnal dan prosedur perusahaan.

b) Ancangan Transformasi

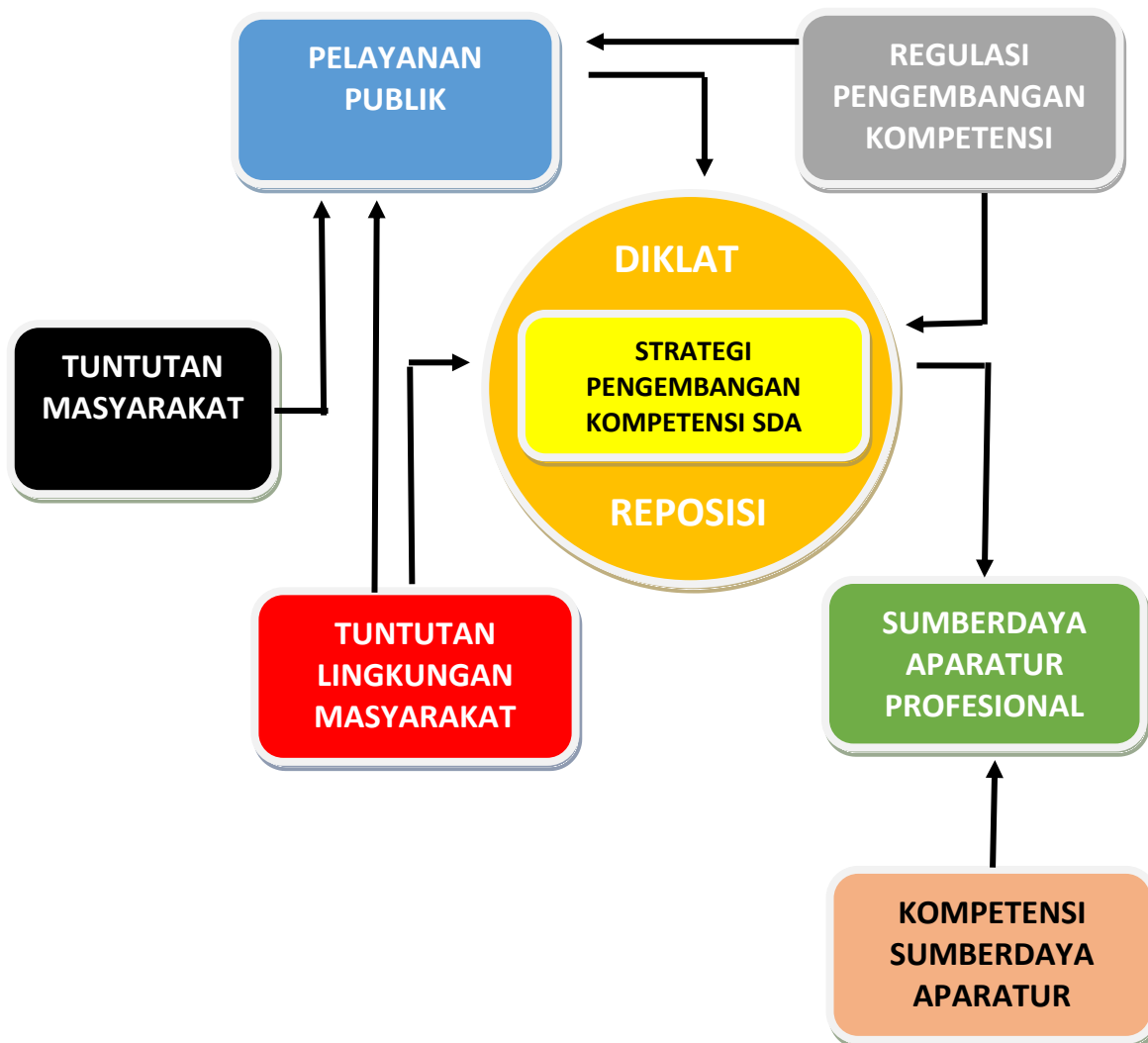
Schuller dan Jackson (1996) mengatakan bahwa reposisi pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berpikir dan peran baru dari

sumberdaya manusia, yang meliputiL (a) Kondisi wajar segala aktivitas sumber daya manusia melalui pendekatan pendefinisian tanggung jawab departemen sumberdaya manusia untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi, dengan karta kunci “ *time and money management , motivating, quality work of life and competency*”; (b) Agenda aksi sumberdaya manusia melalui pelaporan periodik dari manajer sumber daya manusia pada manajer puncak perihal tugas-tugasnya, “*people is the most important factor*”; (c) Implementasi agenda aksi sumberdaya manusia melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tetap sesuai dengan kapabilitas staf sumber daya manusia, dengan kata kunci “*the right man on the right jobs*”, dan d) Evaluasi dan validasi aktivitas sumberdaya manusia melalui pembelajaran para eksekutif sumberdaya manusia, untuk berperilaku seperti orang bisnis, dengan kata kunci “*large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*”.

c) Ancangan Kompetensi

Menurut Greer (1995) bahwa peran strategi sumberdaya manusia juga menyangkut masalah kompetensinya, baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusia. Upaya reposisi peran sumberdaya manusia dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran sumberdaya manusia yang semula *people issues* menjadi *people relatet business issues*.

Gambar 2. Kerangka Teori



3. Metodologi

Landasan Filosofi dan Pendekatan Penelitian

1) Landasan Filosofi Penelitian

(a) *Ontologi*, yaitu upaya memahami pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang mencakup hakekat manajemen, sumber daya aparatur, dan kompetensi berdasarkan berbagai pendapat ahli manajemen sumber daya aparatur sektor publik (pemerintahan).

(b) *Epistimologi*, yaitu upaya mencari kebenaran mengenai fenomena administrasi publik terkait dengan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dilakukan dengan cara ilmiah

melalui pencarian data yang valid, memiliki tujuan dan manfaat penelitian tertentu guna menyumbangkan usaha pengembangan ilmu pengetahuan administrasi publik.

(c) *Aksiologi*, yaitu orientasi manfaat penelitian secara teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya aparatur pemerintah dan secara praktis bermanfaat bagi upaya memecahkan masalah dalam penyelenggaraan manajemen sumber daya aparatur yang terjadi pada organisasi pemerintah.

2) Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yaitu berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan individu, kelompok, atau situasi (Emzir, 2014) dari obyek penelitian berupa fenomena pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.

Objek dan Informan Penelitian

1) Objek Penelitian

Fenomena administrasi/organisasi pemerintah, khususnya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara terutama masalah kompetensi sumber daya aparatur di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Banjarnegara, yang meliputi : 1) Kompetensi Dasar (*Basic Competence*) yang meliputi di dalamnya integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama dan fleksibilitas) dan 2) Kompetensi Spesifik (*Specific Competence*) yaitu kompetensi yang tersedia sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas serta tanggung jawabnya.

2) Informan Penelitian

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banjarnegara
2. Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Banjarnegara
3. Kepala KP2T Kabupaten Banjarnegara
4. Kepala Seksi KP2T Kabupaten Banjarnegara
5. Pengadministrasian Keuangan KP2T Kabupaten Banjarnegara

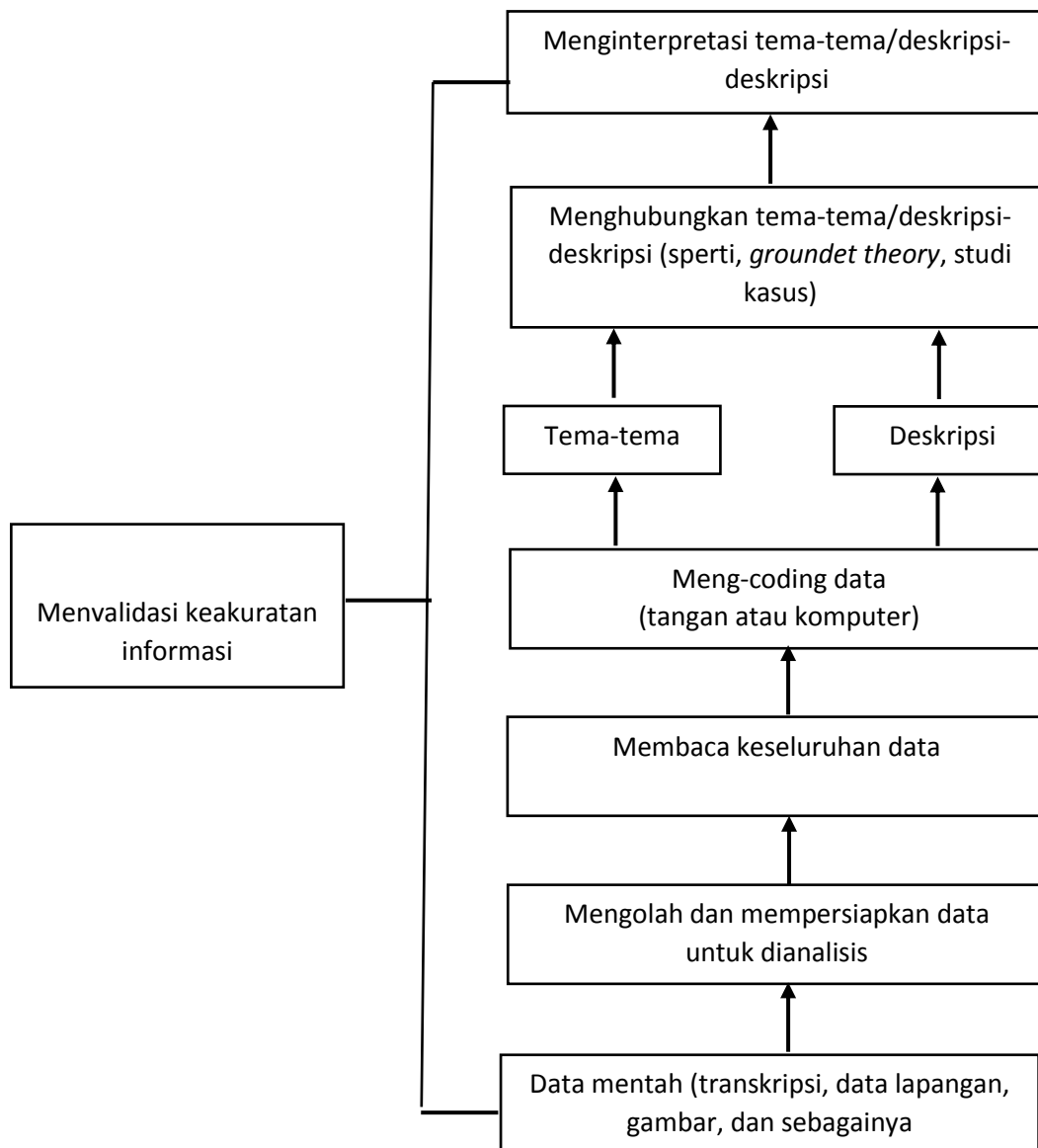
Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan: (1) Pengamatan terlibat, (2) Wawancara mendalam, dan (3) Dokumentasi. Dalam hal ini peneliti mempelajari pelaksanaan praktik pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dengan wawancara langsung kepada para informan/narasumber.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan model yang dikembangkan John W. Creswell (2012:276-284) seperti dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar – 1 : Analisis data kualitatif



Keabsahan Data

Untuk memperoleh derajat kepercayaan atau kebenaran terhadap hasil penelitian mengikuti cara kerja yang digunakan oleh Lincoln dan Guba yaitu ada empat kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data antara lain derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Untuk memeriksa keabsahan data kajian ini akan dilakukan kegiatan sebagai berikut: a)

melakukan triangulasi. b) melakukan *peer debriefing*. c) melakukan *member check and audit trial* (Guba EG and Lincoln, 1980).

4. Hasil Penelitian

Hasil penelitian sesuai dengan pertanyaan penelitian tentang “Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Banjarnegara”, sebagai berikut:

(1) Kompetensi Sumber Daya Aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara

Hasil penelitian kompetensi teknis sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara hingga tahun 2014 menunjukkan bahwa:

- a. PNSKP2T yang berpendidikan Strata-1 pada tahun 2014 ada 1 orang (39,29%), D-3 ada 2 orang (7,14%), SLTA ada 12 orang (42,86), dan SLTP ada 10 orang (10,71 %).
- b. Spesialisasi pendidikan PNSKP2T berpendidikan Sarjana Sosial, BA, Sarjana STP, SLTA, SLTP, AmD, Sarjana Hukum, dan Sarjana Ekonomi,
- c. PNS KP2T telah memiliki pengalaman teknis di bidang pelayanan perijinan usaha, penganan administrasi kantor, penyuluhan masyarakat, pengelolaan keuangan kantor dan lain sebagainya.
- d. PNS KP2T telah memiliki kompetensi sosial berupa kemampuan pegawai menjalin kerjasama dengan lingkungan luar (eksternal) seperti ditunjukkan dari tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada masyarakat, di mana dari hasil Audit Kinerja untuk masalah administrasi umum di Kabupaten Banjarnegara dalam kategori cukup dengan skor 51,85.

(2) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara

a. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur KP2T

KP2T telah melaksanakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui beberapa Diklat antara lain : a) Diklat Prajabatan (udah diikuti semua PNS KP2T); b) Diklat Kepemimpinan II dan III (Diikuti oleh kepala dinas dan pejabat struktural eselon III); c) Diklat Fungsional (Diikuti oleh beberapa PNS yang bertugas dalam bidang); dan d) Diklat Teknis (Beberapa PNS KP2T telah mengikuti Diklat Penanaman Modal, Diklat PATEN, dan Diklat SPIPISE)

b. Efektivitas Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur KP2T

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara menunjukkan baik. Hal ini dapat dilihat dari 4 (empat) parameter) diklat:

- (a) Reaksi (Manfaat DiKlat), yaitu Diklat yang telah diikuti ternyata memberikan manfaat yang positif bagi mereka karena mendapatkan pengetahuan teori dan praktis yang mendukung bagi pelaksanaan tugas pekerjaan.
- (b) Pembelajaran (Penilaian terhadap Materi Diklat), yaitu diklat yang diikuti telah memberikan manfaat positif karena sesuai dengan kebutuhan untuk pelaksanaan tugas dan pekerjaan di KP2T.
- (c) Perilaku (Kontribusi Diklat terhadap Pelaksanaan Tugas dan Pekerjaan), yaitu Diklat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah memberikan kontribusi bagi pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai termasuk SKPD KP2T.
- (d) Hasil (Dampak Diklat terhadap Pencapaian Tujuan), yaitu Diklat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah ternyata memiliki dampak yang positif bagi pencapaian tujuan pada SKPD KP2T.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T melalui reposisi menunjukkan :

- (a) Peran (Pergantian Tugas dan Pekerjaan Pegawai sesuai dengan Keahliannya) belum dilakukan oleh KP2T dengan baik yaitu yang terjadi pelaksanaan reposisi peran di lebih terkait dengan pergantian bilamana ada kenaikan jabatan.
- (b) Transformasi (Perubahan Budaya Kerja yang Positif) belum terjadi di KP2T seperti perubahan budaya kerja yang kreatif dan inovatif masih belum ditampilkan oleh para pegawai dan mereka masih cenderung melaksanakan tugas dan pekerjaan berdasarkan perintah pimpinan dan ketentuan rutin yang ditetapkan oleh instansi KP2T.

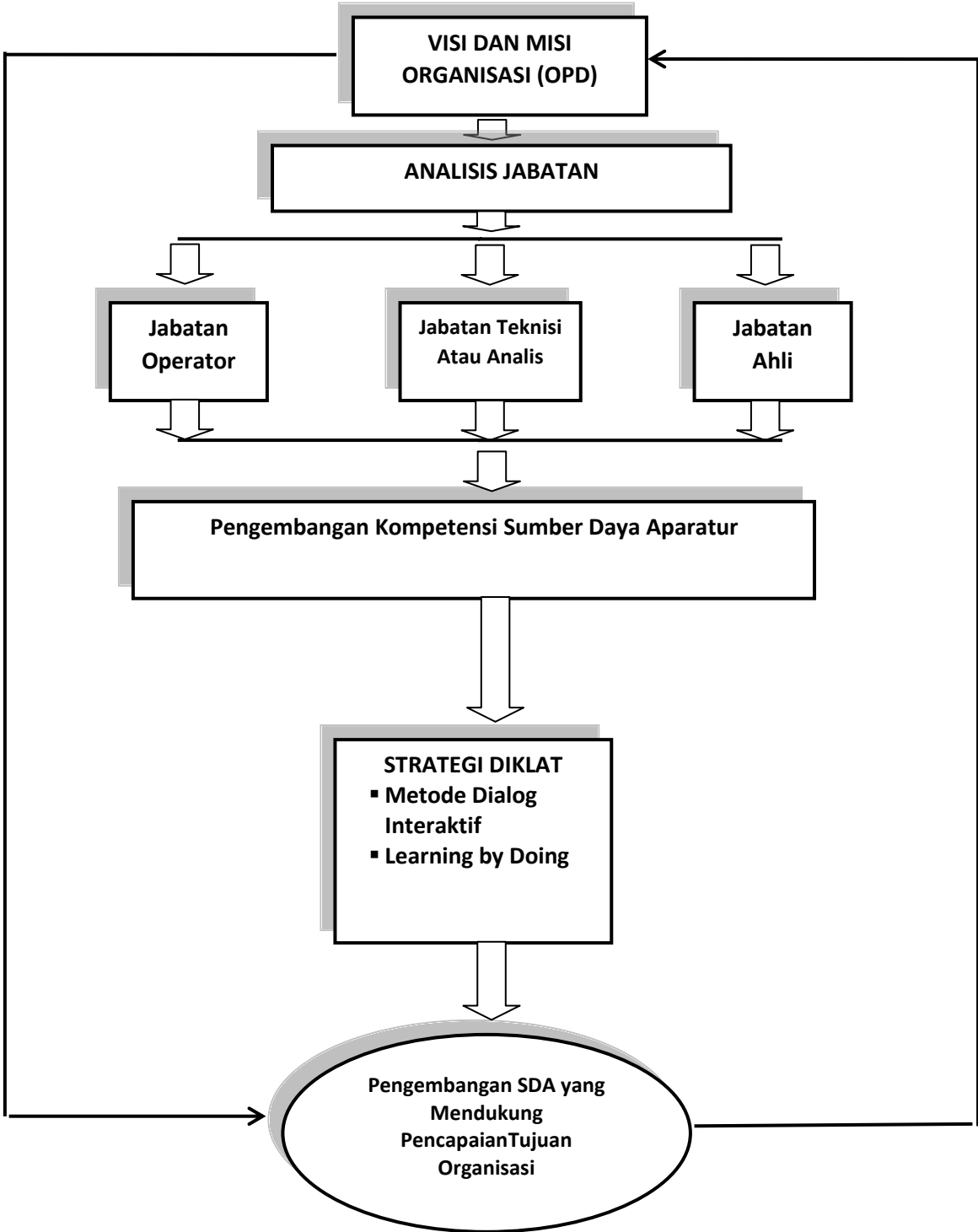
Kompetensi (Penempatan Pegawai Berdasarkan Keahlian yang Dimiliki) belum sepenuhnya dilakukan di KP2T karena yang terjadi meskiada sejumlah pegawai sudah mengalami perubahan tingkat pendidikan dari tamat SLTA menjadi S1 atau dari S1 menjadi S2, namun mereka tidak ditempatkan pada unit kerja sesuai dengan bidang keahliannya (kompetensi).

(3) Pengembangan Model Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur KP2T

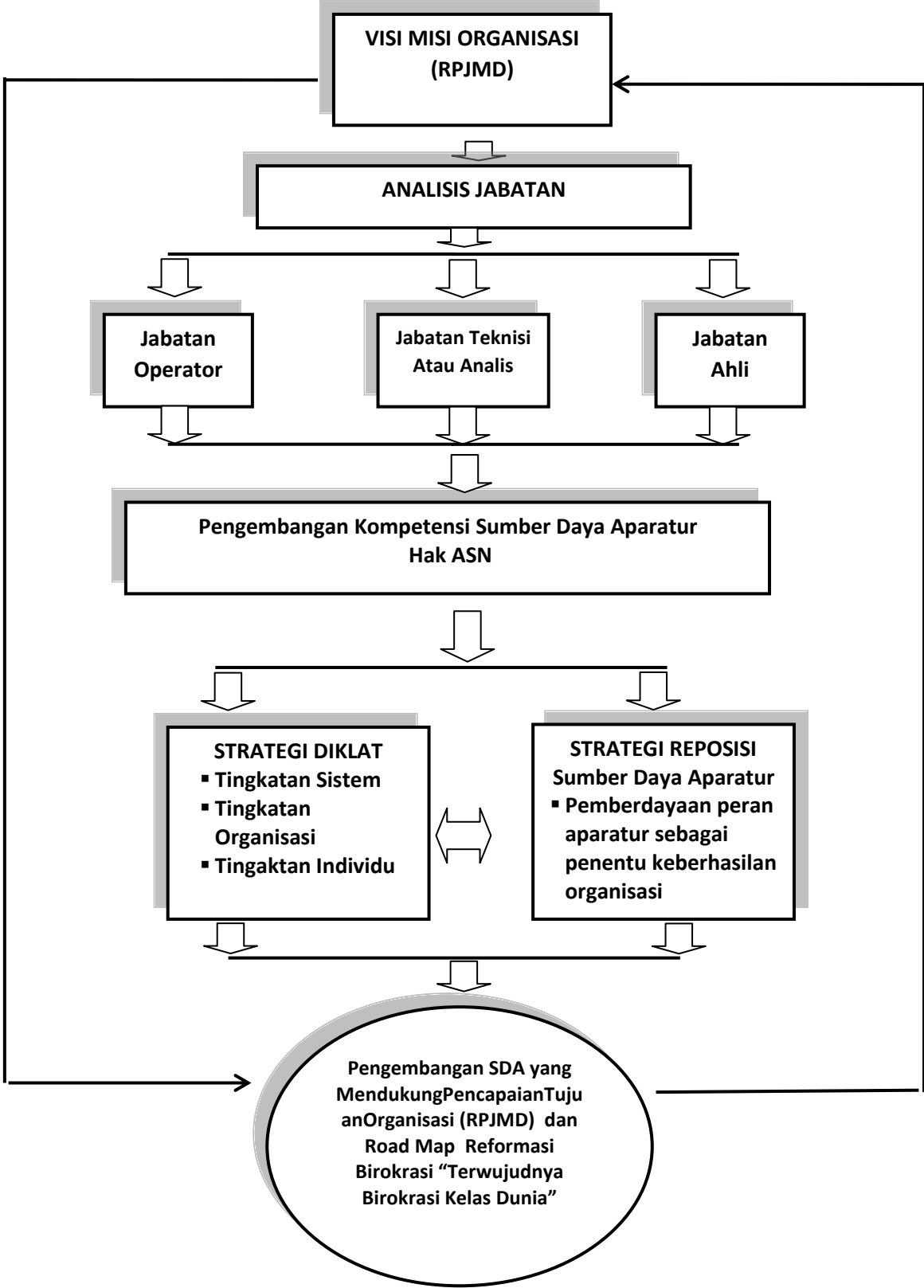
Kabupaten Banjarnegara

Pengembangan model pengembangan kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara dari model sebelumnya (*existing*) ke model yang diusulkan dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Gambar – 3 : Existing Model Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur



Gambar – 4 : Usulan Model Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur



5. Diskusi

Implikasi Penelitian

Berdasarkan konfirmasi kajian teori dan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa implikasi baik teori maupun praktis sebagai berikut:

(a) Implikasi Teori

Teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar seperti Flippo, Schuller dan Jackson dan lainnya adalah membahas masalah pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi pada umumnya. Secara teoritis pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan strategi pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan dengan strategi reposisi sumber daya aparatur. Kedua strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi itu sudah lazim digunakan oleh semua pihak pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi untuk mencapai efektivitas pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pemerintah kedua strategi tersebut perlu dikembangkan:

1. Diklat yang selama ini diselenggarakan secara paket dan selesai tak berkesinambungan perlu dikombinasikan dengan metode Diklat yang bersifat dialog interaktif dan dilengkapi *metode learning by doing*.
2. Reposisi sebagai bagian dari pengembangan sumber daya aparatur perlu dilengkapi dengan perubahan peran, transformasi budaya dan peningkatan kompetensi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

(b) Implikasi Praktis

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pada organisasi pemerintah (publik) tidak dapat dipisahkan dari strategi pengembangan sumber daya aparatur yaitu pada umumnya dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Namun melalui strategi reposisi peran yang sebenarnya kerap kali diabaikan. Akibat adanya pengabaian ini menjadikan aparatur pada organisasi pemerintah hanya memiliki pengetahuan dan

ketrampilan yang diperoleh dari Diklat tersebut tidak dapat memaksimalkan perannya sebagai pelayanan publik yang *excellent* (prima). Oleh karena itu, hasil penelitian yang penulis lakukan ini membawa implikasi praktis dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di OPD Kabupaten Banjarnegara pada umumnya dan KP2T saat ini OPD DPMPTSP Kabupaten Banjarnegara pada khususnya. Beberapa implikasi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang diselenggarakan melalui Diklat yang masih konvensional (ceramah, diskusi, dan pemaparan makalah) apabila dilanjutkan dengan metode *learning by doing* seperti pelatihan di tempat kerja, bermain peran (*role play*) dan bentuk simulasi akan mampu meningkatkan kompetensi aparatur baik kemampuan teknis, hubungan manusia, maupun kemampuan konseptual.
2. Model pengembangan kompetensi sumber daya yang diselenggarakan dengan Diklat tersebut di atas dan dilakukan pula dengan reposisi sumber daya aparatur akan memberikan sumbangan praktis bagi peningkatan kompetensi aparatur sekaligus mendukung bagi pencapaian tujuan organisasi.

Proposisi

1. Jika kondisi kompetensi sumber daya aparatur sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan dalam peraturan yang berlaKu (UU ASN), maka akan dapat mendukung peningkatan kinerja aparatur dan organisasi KP2T.
2. Jika pimpinan mampu melaksanakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sesuai analisis kebutuhan organisasi KP2T, maka akan mampu mendukung peningkatan kinerja aparatur dan organisasi KP2T.
3. Jika model pengembangan sumber daya aparatur mengadopsi strategi Diklat dan Reposisi, maka akan dapat mendukung bagi peningkatan kompetensi sumber daya aparatur KP2T.

6. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang “Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Banjarnegara”, sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pada KP2T adalah merupakan misi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik yang ditetapkan dalam RPJMD Kabupaten Banjarnegara dengan sasaran meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur.
2. Kompetensi sumber daya aparatur KP2T Kabupaten Banjarnegara lainnya masih belum optimal hal ini ditunjukkan dari hasil evaluasi kinerja aparatur yang masih rendah dan Indeks Kepuasan Masyarakat yang belum optimal.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara melakukan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di KP2T dengan menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) umum dan teknis sesuai peraturan yang berlaku.
4. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pada KP2T belum menerapkan reposisi sumber daya aparatur setelah aparatur mengikuti berbagai Diklat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara.
5. Kinerja penyelenggaraan 10 (sepuluh) fungsi pemerintahan Kabupaten Banjarnegara masih rendah dan ini juga terjadi pada KP2T Kabupaten Banjarnegara.
6. Model pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur bagi KP2T Kabupaten Banjarnegara adalah justifikasi kolaborasi model-model Diklat yang konvensional dengan Diklat yang moderen disertai pelaksanaan reposisi sumber daya aparatur di tempat kerja dan berkelanjutan.

Beberapa saran sebagai rekomendasi penelitian:

1. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di KP2T perlu dilakukan dengan menerapkan strategi Diklat dan Resposisi sumberdaya aparatur.
2. Rekrutmen peserta Diklat harus benar-benar didasarkan pada kebutuhan yang disyaratkan untuk pemenuhan pelaksanaan tugas dan pekerjaan seperti yang dihasilkan dari kegiatan analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis kebutuhan diklat di KP2T.
3. Pimpinan instansi KP2T perlu melakukan reposisi sumber daya aparatur dengan menciptakan budaya kerja yang kreatif dan inovatif, perubahan peran dalam kerja yang sesuai dengan keahliannya, dan peningkatan kompetensi aparatur yang dapat mendukung bagi pelaksanaan tugas dan pekerjaan.
4. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur harus dipandang oleh pimpinan dan para bawahannya di KP2T sebagai kebutuhan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan moral kerja yang tiada henti mengingat tuntutan pelayanan dari masyarakat baik dari dalam dan luar negeri semakin meningkat.

7. Daftar Pustaka

- Akomuvire Mukoro, May,(2009),Building Institutions For Partnership In Local Governance In Nigeria, International Ngo Journal Vol. 4 (5), Pp. 216-224, Available Online At [Http:// Www.Academicjournals.Org/Ingoj](http://www.Academicjournals.Org/Ingoj)
- Ahmad, Jamaluddin. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori Dan Aplikasi*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Ansoff, H. Igor. (1968). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*. Middlesex: Penguin Books Harmondsworth.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Blau, Peter M dan Marshall W. Meyer. (1987). *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta : UI-PRESS).
- _____. (1986). "Why Study Bureaucracy ?" Dalam Fredirick S. Lane, *Current Issues In Public Administration*. Thid Edition. New York : St. Martin's Press.
- Cresswell, John W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denhardt, Robert B. Dan Janet V. Denhardt. (2003). "The New Public Service: An Approach To Reform". *International Review Of Public Administration* vol.8 (1).

- Emzir. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Guba, Egon G & Y Vonna S. Lincoln. (1981). *Efective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Greer, Charles R. (1995). *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspentine*. USA: Prentice Hall.
- Hadi,T, Purnama. (1996). *Beberapa Penelitian Dalam Upaya Peningkatan Dan Pendayagunaan Summberdaya Aparatur Negara, Tinjauan Aspek Kelembagaan Ketatalaksanaan, Sumberdaya Manusia dan Mekanisme Pengawasan Aparatur Forum Komunikasi PascaSarjana Pemda Kalbar dan Biro Humas Pemda, Kalbar*.
- Handoko, T.Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Henry, Nicholas. (1980). *Public Administration And Public Affairs*. Nj. USA: Prantice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Ibrahim, Amin. (2008). *Pokok-Pokok Administrasi Publik & Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama.
- Irfan Ridwan Maksum,(18 July 2012), *Leadership Dan Reformasi*,Harian Seputar Indonesia
- Ismail,H.M, (2009),*Mekanisme Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Sumberdaya Aparatur, Di Kabupaten Tulungagung, Universitas Tulungagung, Eksekutif*,Vol.6, Nomor1,
- Jamey L. Pavey Environmental Science Program Lynchburg College Allyson B. Muth David Ostermeier And Miriam L. E. Steiner Davis,(2007), *Building Capacity For Local Governance: An Application Of Interactional Theory To Developing A Community Of Interest** , School Of Forest Resources The Pennsylvania State
- Jauch, Laurence R dan W.F. Glueck. (1995). *Manajemen Strategies dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Jonson, Richard B. (1967). "Determining Training Nedds", Dalam Robert L. Craig – Lester R. Bittel (eds), *Training and Development Handbook*. New York: Mc.Graw-Hill Book Company.
- Kinggundu, Moses N. (1994). *Managing Organization in Developing Contries: An Operation and Strategies Approach*. West Harford: Kumatian Pres. Inc.
- Kirkpatrick, Donald L. (1967). "Evaluation of Training", Dalam Robert L. Craig – Lester R. Bittel (eds), *Training and Development Handbook*. New York: Mc.Graw-Hill Book Company.
- Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kempe Ronald Hope, Sr,(2005).* *Toward Good Governance And Sustainable Development: The African Peer Review Mechanism (Aprm), Governance: An International*

Journal Of Policy, Administration, And Institutions, Vol. 18, No. 2, April 2005 (Pp. 283–311). © 2005 Blackwell Publishing, 350 Main St., Malden, Ma 02148, Usa, And 9600 Garsington Road, Oxford, Ox4 2dq, Uk. Issn 0952-1895

Keputusan Kepala BKN No. 46a/KEP/2003 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.

Kushandajani, Januari, (2008), *Profesionalitas Aparatur Pemerintah Daerah*, Dialogue, JIAKP, Vol. 5, No. 1,

Lado, A dan Wilson MC. (1994). *“Human Resources System and Sustained Competitive Advantage*, New York: Academy of Management Review, Vol. 19 No.4.

Laporan Hasil Survei Audit Kinerja Pemerintah Daerah Tahap II, Th 2011, Kabupaten Banjarnegara

Merrick L. Jones, Int. J. Of Human Resource Management 12:1 (February 2001 91–98), Sustainable Organizational Capacity Building: Is Organizational Learning A Key?

Morgan R, Strong C, & Mcguiness T. (2003) Product-Market Positioning & Prospector Strategy: An Analysis Of Strategic Patterns From The Resource-Based Perspective. *European Journal Of Marketing*. 37 (10): 1409-1439. Doi: N/A

Mangkunegara, Prabu Anwar A. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Mendiknas. (2002). Surat Keputusan Nomor: 045/U/2002 tentang Kurikulum Pendidikan Tinggi.

Miles, Matthew B & A. Michael Huberman. (2014). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.

Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia.

Mufiz. Ali. (1985). *Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta: Karunika Jakarta.

Nawawi, Ismail. (2009). *Public Policy*, Surabaya: Putra Media Nusantara.

Nigro, Felix A & Loyd G. Nigro. (1980). *Modern Public Administration*. New York: Harper & Row, Publishers.

Poerwadarminta, W.J.S. (2006). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Porter, Michael. (1996). *“What is Strategy”*. Harvard Business Review hal. 61-79.

Prasojo, Eko. (2006). *“Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis”*, Jurnal Bisnis & Birokrasi. Vol.XIV/No.1/Januari. Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI.

Priansa, Donni Juni, (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

- Presthus, Robert. (1975). *Public Administration*. New York: The Ronald Press Company.
- Rachman, Maman. (2011). *Metode Penelitian Moral dalam Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Campuran, Tindakan, dan Pengembangan*. Semarang: Unnes Press.
- Riyadi Soeprapto, Ms, Desember, (2003), Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta: Arcan.
- Said, M. Mas'ud. (2007). *Birokrasi Di Negara Birokratis, Makna, Masalah, Dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*. Malang : UMM Press.
- Santosa, Pandji. (2008). *Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung : Refika Aditama.
- Schuler, R.S. dan S.E. Jackson. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*. (Edisi VI). Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2003). *Good Governance "Kepemerintahan Yang Baik" & Good Corporate Givernance "Tata Kelola Perusahaan Yang Baik"*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (1996). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____ (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuller, R.S. (1990). Repositioning The Human Resources Function Transforming or Demise, *Academy Management Excecutive*, 4(3)
- Spencer, LM. And Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Stillman II, Richard J. (1980). *Public Administration, Concepts and Cases*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet. (1991). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Trchnique*. London: Sage Publications.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Asministrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

- Supriyono, R.A. (1996). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Sutjipto. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remadja Karya.
- Teguh Kurniawan, April,(2009), *Analisis Tantangan Jangka Menengah Desentralisasi Bidang Pengelolaan Aparatur, Assd,Ctz-Cida,Bappenas*.
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- _____(2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- _____. (1991). *Beberapa Kebijakan Birokrasi*. Yogyakarta: Widya Mandala.
- _____. (1999). *“Membangun Kembali Birokrasi Pemerintah”, Administrasi Negara, Demokrasi Dan Masyarakat Madani*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- _____, (1989). *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Rosdakarya.
- Umar, Husein. (2004). *Metode Riset Ilmu Administrasi, Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan, dan Niaga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wasistiono, Sadu. (2001). *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Alqaprint Jatinangor.
- Widodo, Joko. (2007). *Learning Organization*. Malang: Bayu Media.
- Williams, JD. (1980). *Public Administration, The People's Business*. USA: Little, Brown And Company.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). *Aparatur Sipil Negara (ASN) Dan Peraturan Pelaksanannya*. Bandung: Intimedia.