

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR BERBASIS
KOMPETENSI PADA PEMERINTAH KABUPATEN SITUBONDO**

Nina Saidah Fitriyah¹

¹Prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Abdurachman Saleh Situbondo
Email : ninasaidahfitriyah84@gmail.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dan paling menentukan dalam setiap organisasi. Sumber daya manusia merupakan penentu jalan tidaknya ataupun maju mundurnya organisasi. Sebaik apapun sistem yang telah disusun atau dilengkapi dengan apapun sarana dan prasarana yang tersedia dalam organisasi, tanpa didukung oleh keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang memadai, maka berbagai kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi, dengan sumber daya manusia pula, sistem sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi dapat terus disempurnakan sesuai dengan perkembangan kebutuhan bagi percepatan menyelesaikan tugas. Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta kepada masyarakat. Dalam undang-undang Nomor 5 tahun 2014 (pasal 70) ditegaskan: (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) dalam pengembangan kompetensi setiap instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan metode pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo Jawa Timur. Teknik penentu informan menggunakan purposive sampling yang meliputi Dinas Kepala dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia sebagai Keynote adalah Kepala Bidang Pengembangan Sumber daya Manusia. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan primer. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan study pustaka. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah Program pengembangan sumber daya aparatur yang diterapkan akan optimal apabila seluruh aparatur sipil negara memiliki tiga kompetensi yang berkembang (kompetensi manajerial, kompetensi teknis, kompetensi sosial kultural), sehingga menghasilkan aparatur sipil yang professional. Sehingga dengan ketiga kompetensi yang diperoleh aparatur sipil negara dapat membangun hardskill dan softskill aparatur sipil negara.

Kata kunci: Pengembangan, Aparatur Sipil Negara, Kompetensi

ABSTRACT

Human resources are the most important and most decisive factor in any organization. Human resources are the determinant of the course or back and forth of the organization. No matter how good the system that has been prepared or equipped with any facilities and infrastructure available in the organization, without being supported by the existence of human resources who have adequate capabilities, then this various completeness will not mean much for the existence of the organization, with human resources as well, the system of facilities and infrastructure in the organization can continue to be refined under the development of needs for the acceleration of completing tasks. Quality apparatus resources are a prerequisite for improving the quality of state administration and the community. In Law Number 5 of 2014 (article 70) it is affirmed: (1) every civil servant has the right and opportunity for competency development, including through education and training (training), courses, seminars, and upgrades; (2) in competency development, each Government agency must prepare an annual competency development plan.

This type of research uses descriptive research with a qualitative approach method. The research location is at the Human Resources Development and Staffing Agency of Situbondo Regency, East Java. The informant determination technique uses purposive sampling which includes the Head of Service, Service Secretary, Head of Sector, and State Civil Apparatus at the Human Resources Development and Personnel Agency as the Keynote is the Head of the Human Resource Development Division. The types of data used are secondary and primary data. Data collection techniques use in-depth interviews, observations, and literature studies. Data analysis techniques in this study were carried out in three stages, namely data reduction, data presentation, and conclusions.

The result of this study is that the apparatus resource development program applied will be optimal if all state civil apparatuses have three developing competencies (managerial competence, technical competence, socio-cultural competence), to produce a professional civil apparatus. So with the three competencies obtained by the state civil apparatus, it can build hard skills and soft skills of the state civil apparatus.

Keywords: Development, State Civil Apparatus, Competence

PENDAHULUAN

Pemerintah Kabupaten Situbondo dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka dibutuhkannya inovasi dalam penyelenggaraan Pemerintah berupa Informasi yang berbasis Teknologi (IT) dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu juga Pemerintah Kabupaten Situbondo menerapkan *whistleblowing system*, dimana semua persoalan kemasyarakatan termasuk pengaduan, pelaporan keuangan, serapan anggaran, pengelolaan barang milik daerah, penyusunan laporan keuangan dan kinerja aparatur yang dilaporkan kepada Bupati terkoneksi kepada kapolres dan Kejari Situbondo.

Demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik maka Badan Kepegawaian, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) melakukan upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara yang sangat terukur dan jelas maka sejak Tahun 2018 Pemerintah Kabupaten Situbondo telah menerapkan sistem E-kinerja

dalam mengukur etos kerja, produktifitas kerja dan prestasi kerja dari aparatur sipil negara di Pemerintahan Kabupaten Situbondo. Ini dibuktikan dengan diraihnya penghargaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Kabupaten Situbondo dengan Predikat A yang sebelumnya BB dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Dari 518 Kab/Kota se-Indonesia, hanya ada 10 Kabupaten/Kota yang berhasil mendapat nilai A dan salah satunya adalah Kabupaten Situbondo.

Salah satu faktor yang berperan dalam pencapaian SAKIP nilai A adalah aplikasi SIRKA, aplikasi yang mulai dikembangkan bersama Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) sejak tahun 2015 yang telah berhasil mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan, salah satunya adalah SAKIP. Capaian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Situbondo mulai fokus dan terarah sesuai dengan kebijakan yang merujuk pada visi misi Bupati dan Wakil Bupati dengan menjalin kerjasama yang baik antara organisasi perangkat daerah se- Kabupaten Situbondo dalam melayani masyarakat sehingga masuk dalam kategori *good governance* (harianbhirawa.co.id).

Bericara tentang kinerja pemerintah maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkuantitas, maka pengembangan sumber daya dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai perlu diadakan. Dalam meningkatkan dan pengembangan kualitas dan ketrampilan tenaga kerja. Suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuannya. Usaha pengembangan pegawai antara lain : 1) Pengalaman kerja yang diberikan kepada pegawai guna meningkatkan kesadaran, keahlian, kecakapan, ketrampilan, dan pengetahuan agar serasi dengan kemajuan yang terjadi; 2) Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi diri pegawai, 3) Promosi yaitu suatu perubahan kepangkatan jabatan, penggajian, dan perubahan hal lain yang hekekatnya menimbulkan keuntungan pegawai yang bersangkutan; 4) Perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik disertai promosi atau tidak.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo merupakan organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pokok membantu pejabat pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen aparatur sipil negara, termasuk juga dengan pengembangan sumber daya aparatur sipil negara. Menurut Priansah (2018:146) Pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia 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 baru akan berkurang. Untuk mewujudkan itu semua maka dibutuhkan pengembangan yang mengarah kepada kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur sipil negara dalam mendukung peningkatkan kinerja penyelenggaran pemerintahan yang baik.

Pengembangan Sumber daya Aparatur Sipil Negara yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Situbondo yaitu berupa pendidikan dan pelatihan formal maupun non formal. pendidikan dan pelatihan formal yang diselenggarakan oleh BKPSDM yaitu : 1) pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Manajerial), 2) pendidikan dan pelatihan Teknis berupa bidang keahlian yang menunjang terhadap tugas jabatan, 3) Studi lanjut Pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Adapun pengembangan sumber daya

Aparatur Sipil Negara yang telah dilaksanakan BKPSDM sebagaimana data pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara yang telah diselenggarakan BKPSDM Kabupaten Situbondo menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara penunjang kecerdasan Intelelegensi (IQ) masih minim sekali yang mana data tersebut yaitu 2.118 ASN yang telah mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi baik pelatihan manajerial maupun pelatihan teknis dari jumlah 6.459 ASN yang ada di Kabupaten Situbondo. Upaya untuk memperbaiki kualitas SDM aparatur dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) terus dilakukan. Salah satunya dengan diberikannya hak dan kesempatan kepada setiap ASN untuk mengembangkan dirinya. Pengembangan SDM aparatur dapat dilakukan baik dengan pengembangan kompetensi (pelatihan dan Pendidikan) maupun pengembangan karir (Promosi dan mutasi). Perlu perhatian yang penuh terhadap sumber daya Aparatur karena keberhasilan sebuah organisasi terletak pada sumber daya yang berkualitas dan unggul maka perlu adanya pengembangan sumber daya aparatur yang terarah dan terencana sesuai dengan kebutuhan aparatur sipil negara itu sendiri. Maka peneliti tertarik untuk meneliti terkait pengembangan sumber daya aparatur sipil negara berbasis kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo

Adapun rumusan Masalah dalam penilitian ini adalah bagaimana pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo ?

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi Pada Pemerintah Kabupaten Situbondo.

KAJIAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, berikut ini pengertian manajemen menurut Terry (1979) dalam (Nawawi, 2011:39) yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain. Sementara Sumber Daya Manusia mempunyai arti manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. Sering disebut karyawan, tenaga kerja, personil, pekerja dan lain-lain (Nawawi.2011:40). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2011:42).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses mendapatkan pelatihan, penilaian, kesehatan dan kenyamanan terhadap manusia sebagai tenaga kerja serta hal lain yang berkaitan dengan keadilan (Dessler. 2015:3). Ada banyak pendapat yang berkaitan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia. Rivai (2005:1) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara dalam menjalankan kegunaan-kegunaan manajemen yang meliputi: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) implementasi, dan 4) pengawasan dalam mencapai suatu tujuan. Mangkunegara (2013:2) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia juga disebut sebagai planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), controlling (pengawasan), mutation (mutasi), dan lain-lain berkenaan dengan sumber daya manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu yang mengkaji proses mendayagunakan manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi agar kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat dimaksimalkan dalam mencapai suatu kinerja organisasi

(Bohlarander dan Snell, 2010:4).

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan besar dalam pengembangan organisasi dan dengan sumber daya manusia yang baik, maka pencapaian kinerja organisasi akan terwujud. Brito dan Oliveira (2016) menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di Brasil. Katou (2017) menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja, dan motivasi kurang terkait dengan komitmen organisasi, manajemen sumber daya manusia terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan hasil organisasi, serta manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengkajian pengembangan merupakan suatu proses pembaharuan dan dapat dilihat sebagai proses proaktif, yakni organisasi dapat mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang. Potensi manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas (Papayungan, 1995). Potensi kualitas manusia dapat dicapai dengan adanya pengembangan. Pengembangan SDM merupakan hal yang penting dilakukan karena manusia bersifat dinamis.

Hasibuan (2011 : 69) menyatakan pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritas, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kemampuan dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dapat dikatakan juga suatu usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi kearah yang lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggungjawab yang akan datang.

Swanson dan Holton (2008: 4) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia yaitu "Human resources development is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personnel, training and development for the purpose if improve performance". Maksud pendapat Swanson dan Holton mengenai pengembangan sumber daya manusia adalah proses penambahan kemampuan manusia melalui pengembangan organisasi dan pegawai dalam organisasi tersebut, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Bukan hanya manusianya saja yang dikembangkan tetapi juga organisasinya. Sejalan dengan berkembangnya organisasi maka pegawai juga akan ikut mengembangkan diri untuk menyesuaikan organisasi yang dinamis. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya. Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi serta membuat investasi untuk memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat

strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metode dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan juga mengendalikan.

Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi. Pada era ini istilah pekerja berubah menjadi pengetahuan dalam pekerja. Pada masa inilah peran sumber daya manusia yang handal merupakan aset bagi perusahaan atau yang sekarang lebih dikenal dengan istilah human capital Mulai dikembangkan untuk memenuhi visi dan misi organisasi untuk menjadi lebih baik lagi. Peran sumber daya manusia pada masa sekarang ini sangat vital karena menggantikan peran mesin-mesin sebagai basis keberhasilan bagi organisasi.

Keputusan mengembangkan sumber daya manusia adalah salah satu Keputusan yang paling sulit namun penting yang manajer atau pimpinan harus membuat. Keputusan-keputusan ini tidak dibuat secara terpisah, karena politik, budaya, dan kekuatan ekonomi dalam masyarakat yang terjalin dengan keputusan ini. Pelatihan karyawan dan pembangunan adalah wilayah kunci di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. G.T. Milkovich dalam artikel "Human Resource Development" (USA:The McGraw-Hill, 1997) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mendorong perolehan keterampilan, aturan, konsep atau sikap yang mengakibatkan level persaingan ditingkatkan antara karakteristik dan pekerjaan karyawan yang ada persyaratannya. Para penulis mendefinisikan pembangunan sebagai proses jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan motivasi untuk membuat mereka calon anggota yang berharga dari organisasi. Ini meliputi staf internal, yang melibatkan memindahkan orang antara pekerjaan dan peran kerja dalam organisasi.

Perkembangan manajemen SDM sebelum 1990-an, seringkali lebih bersifat administratif, seperti pencatatan prestasi, mangkir, kenaikan pangkat atau golongan dan pencatatan penggajian. Namun, sejak 1990-an muncul pandangan yang melihat SDM lebih dari sekadar bersifat administratif. Hal ini karena SDM merupakan salah satu bagian strategis dari organisasi. Keunggulan SDM tidak hanya dilihat dari sisi tingkat IQ, melainkan juga memperhatikan aspek EQ dan SQ. Potensi manusia tidak hanya berdasarkan Iqnya belaka, tetapi juga melalui konsep intelegensi jamak (multiple intelligence). Dengan demikian, apa yang dilihat manusia bukan hanya hal-hal yang kasat mata, seperti dalam mengukur kinerja berdasarkan produktivitas. Akan tetapi, juga hal-hal yang tak kasat mata, seperti nilai hidup yang dianutnya, kompetensi untuk bekerja dalam tim dan seterusnya.

Dalam kompetensi terkandung tentang pengetahuan dan keterampilan. Konsep manajemen strategis SDM mutakhir mengakui pentingnya nilai sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menjadi dasar terbentuknya etos kerja, seperti etos untuk mengabdi kepada sesama dengan memandang pekerjaan lebih dari sekadar mencari penghasilan, tetapi merupakan wujud ibadah sosial. Maka dari itu unsur memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dapat dijadikan nilai hidup yang memandang memberikan kemudahan dan kebaikan kepada orang lain sebagai bagian nilai kerja. SDM yang efektif dalam menjalankan tugas-tugas sangat dipengaruhi kepemimpinan di dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menjadi kunci untuk

menggerakkan SDM yang memiliki kompetensi dalam mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan strategis organisasi.

3. Kompetensi

Secara umum, pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah job secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten. Menurut Prihadi (2004 : 45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu :

- 1) Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi deskripsi tugas pekerjaan dan out put jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan out put jabatan.
- 2) Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (efficiency orientation, result driven). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan out put jabatan yang efektif, outstanding atau superior. Kesepakatan di kalangan para pakar dan praktisi kompetensi mengenai penggunaan istilah competence dan competency: Kompetensi yang beracuan deskripsi tugas dan out put jabatan cenderung disebut competence. Istilah *competence* digunakan pada pendekatan out put model, dengan tujuan pokok mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu.

Sedangkan istilah *competency* diterapkan untuk pendekatan input model atau process model, yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik dan pada pokoknya bertujuan merancang model kompetensi atau kriteria perilaku manusia yang berkorelasi kuat dengan kinerja yang efektif atau superior. Dengan kata lain *competence* lebih mengarah pada *job specification* dan *competency* lebih kepada *person specification*.

Dalam prakteknya, banyak organisasi menyertakan tugas-tugas out put dan perilaku dalam deskripsi kompetensi dan sering mencampuradukkannya. Secara lazim model kompetensi menggunakan deskripsi berdasarkan perilaku dari pada tugas-tugas atau out put semata. Sementara itu, kompetensi sumber daya manusia dalam arti sempit, tidak dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, organisasi harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan kompetensi apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah dipadukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *social skill*, dan *mental skill*.

Soft skill menunjukkan intuisi, kepekaan, *hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan, *social skill* menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial, sedangkan *mental skill* menunjukkan ketahanan mental. Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, saat ini yang sedang menjadi pembicaraan adalah

mengenai bagaimana mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia berbasis kompetensi. kompetensi seringkali di definisikan sebagai dimensi-dimensi dari perilaku yang berada dibalik kinerja yang kompeten. Untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu, diperlukan adanya standar kompetensi. Prayitno dan Suprapto (2002 :2) dalam kertas kerjanya, mengatakan bahwa: Standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Dengan demikian, untuk mengetahui kompeten tidaknya seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu adalah dengan membandingkan antara kompetensi orang tersebut dengan standar kompetensi.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini pada Badan Pengembangan dan Kepegawaian Daerah Kabupaten Situbondo yang beralamat Jalan Madura Nomor 3 Kecamatan Panji Kabupaten Situbondo. Waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan pada bulan Agustus - Oktober 2023. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun jenisnya adalah jenis penelitian fenomenologis. Penelitian fenomenologis adalah penelitian untuk mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup yang terkait dengan konsep atau fenomena (Creswell, 2015).

Fenomenologi bertujuan untuk mengetahui sesuatu dari subyektifitas pelakunya secara langsung, dengan menunda terlebih dahulu proses penyimpulan terhadap fenomena (Kuswarno, 2009). Van Manen (1990) sebagaimana dikutip Creswell (2015) merumuskan tujuan fenomenologi adalah untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripsi tentang esensi atau intisari universal (pemahaman dari sifat yang khas dari sesuatu).

Sumber Data Data dalam penelitian lapangan ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari informan yang mengikuti mekanisme Pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi yaitu Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia dan Aparatur Sipil Negara. Data sekunder, yakni data yang diperoleh melalui laporan-laporan atau buku-buku atau catatan-catatan yang berkaitan erat dengan permasalahan yang diteliti, diantaranya data dari segala kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur, Peratur Daerah yang berlaku dan program kegiatan yang tersusun pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran pada APBD Pemerintah Kabupaten Situbondo.

Informan Penelitian Peneliti memilih informan dalam penelitian ini yaitu pihak-pihak yang terkait secara langsung dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur berbasis kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo antara lain : 1) Kepala Dinas BKPSDM, 2). Kepala Bidang Pengembangan SDM, 3) Kasi Pendidikan dan Pelatihan, 4) Aparatur Sipil Negara (ASN).

Metode Pengumpulan Data Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode yaitu: 1) Wawancara, 2) Pengamatan, 3) Dokumentasi, 4) Triangulasi Data.

Metode Analisis Data Analisis kualitatif dalam suatu penelitian digunakan apabila data penelitian yang diangkat dari lapangan adalah juga memiliki sifat-sifat

kualitatif. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana morfologi dan struktur variabel penelitian serta tujuan penelitian yang semestinya dicapai. *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclusions). Miles dan Huberman, (dalam Bungin 2011:227). Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan model ini dengan pertimbangan bahwa model ini lebih cocok untuk mendekati permasalahan-permasalahan sosial dan penelitian yang datanya tidak berupa angka-angka.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

1. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Pemerintah Kabupaten Situbondo

Dalam Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur sipil negara pasal 69 ayat (1) telah dijelaskan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi yang dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja 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.

Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan dan kompetensi sosial kultural dapat diukur berdasarkan pada pengalaman kerja aparatur sipil negara yang berkaitan dengan hubungannya kepada masyarakat dan lingkungan kerjanya (Basri1 et al., 2020).

Pengembangan kompetensi manajerial merupakan hal penting bagi pegawai aparatur sipil negara. Seorang pegawai aparatur sipil negara dengan kompetensi manajerial yang baik akan mampu mengelola tugas dan tanggung jawab dengan lebih efektif dan efisien. Kompetensi manajerial terdiri dari berbagai aspek, di antaranya adalah kemampuan mengelola waktu, memimpin, memotivasi, mengambil keputusan, dan mengelola konflik. Pengembangan kompetensi manajerial dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain melalui pelatihan, mentoring, dan coaching.

Pengembangan kompetensi manajerial juga dapat dilakukan melalui program kemitraan antar instansi. Program kemitraan antar instansi dapat membantu pegawai aparatur sipil negara dalam memperoleh pengalaman baru dan memperoleh pengetahuan tentang cara kerja di instansi lain. Dengan demikian, mereka akan memiliki pemahaman yang lebih luas tentang berbagai aspek manajemen dan dapat menerapkan keterampilan yang mereka peroleh untuk meningkatkan efektivitas kerja.

Dari uraian jenis kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis dapat memprediksikan secara garis besar kompetensi dapat dibedakan menjadi 2 bagian yaitu :

- a. Kompetensi manajerial (soft competency): yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola karyawan, dan membangun interaksi dengan orang lain. Misal : kemampuan *problem solving* (pemecahan masalah), *leadership* (kepemimpinan), dan *communication* (komunikasi dengan orang lain).

- b. Kompetensi teknis (hard competency) : yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional pekerjaan yang berhubungan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Misal : kemampuan marketing (pemasaran), electrical, akuntansi dll.

Pengembangan sumber daya manusia pada bidang kompetensi manajerial mempunyai syarat setiap jenjang jabatan bervariasi tergantung dari karakteristik masing-masing jabatan. Perbedaan standar kompetensi antara jabatan struktural satu dengan jabatan structural lainnya ditentukan oleh tingkat kemahirannya. Pengembangan sumber daya aparatur bidang kompetensi manajerial diperuntukkan bagi aparatur sipil negara yang menduduki jabatan struktural eselon I, II, III, IV berupa Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III, Tingkat IV. Sebagaimana yang disampaikan kepala bidang pengembangan kompetensi aparatur :

Setiap pegawai yang menjabat struktural harus mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan baik tingkat I, II, III, IV sesuai dengan eselon masing-masing jabatan mba, karena itu merupakan aturan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural. (Wawancara Ibu Rasmiyatiningsih, 15/08/2023).

Aparatur sipil negara yang mengamban amanah sebagai pejabat struktural baik Eselon I, Eselon II, Eselon III, Eselon IV harus mengikuti Pendidikan dan pelatihan kepemimpin mulai tingkat I untuk eselon I, tingkat II untuk eselon II, tingkat III untuk eselon III, dan tingkat IV untuk eselon IV. Sebagaimana penjelasan dibawah ini sebagai berikut : 1) Diklat Kepemimpinan Tingkat I, 2) Diklat Kepemimpinan Tingkat II, 3) Diklat Kepemimpinan Tingkat III, 4) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Berdasarkan data yang diperoleh pengembangan sumber daya aparatur bidang kompetensi manajerial berupa Diklatpim yang telah diselenggarakan BKPSDM Kabupaten Situbondo yang telah mengikuti sejumlah 156 orang dari jumlah 568 aparatur sipil negara eselon II, eselon III, eselon IV yang ada di Kabupaten Situbondo. Berdasarkan data tersebut maka perlu adanya upaya yang maksimal yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Situbondo untuk meningkatkan sumber daya aparatur pada pengembangan kompetensi manajerial bagi para pimpinan eselon masing-masing perangkat daerah.

2. Pengembangan Sumber daya Manusia Bidang Kompetensi Teknis

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap aparatur sipil negara yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai berikut: 1) Pengetahuan Kerja, 2) Keterampilan kerja, 3) Sikap Kerja.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai negeri Sipil. Menurut Smith (2000:2) "*Training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*".

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai. Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan

instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segala upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan observasi di tempat tugasnya. Penekanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini. Sebagaimana yang disampaikan kepala sub bidang pengembangan kompetensi teknis dan sosial kultural :

“Para pegawai diharapkan untuk mengikuti pelatihan yang dilaksanakan BKPSDM ataupun instansi masing-masing dengan harapan kemampuan yang dimiliki oleh para aparatur dapat meningkat dapat menunjang pekerjaannya sehingga dapat lebih profesional lagi dalam bekerja mb”.(Wawancara Bapak Ganda Eka, 20/08/2023)

Tuntutan publik yang semakin besar terhadap perbaikan pelayanan publik, memaksa aparatur sipil negara segera berbenah diri. Pemerintah perlu selalu melakukan *updating* terhadap standar pendidikan dan pelatihan yang ada dengan cara meningkatkan materi yang disusun apa bersifat khusus atau menurut kebutuhan tujuan pelatihan, metode yang digunakan, kemampuan widyawan selain itu harus memperhitungkan tipe peserta yang akan di training dan yang terakhir evaluasi pelatihan setelah masa pendidikan berakhir dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar dan nilai akhir.

Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan untuk memperbaiki berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga tercapainya tujuan organisasi. Sebagaimana yang disampaikan kepala bidang pengembangan aparatur :

Pelatihan teknis yang diselenggarakan BKPSDM merujuk pada analisis kebutuhan diklat dimasing-masing instansi yang telah kami tampung kemudian kami rencanakan ditahun berikutnya untuk dilaksanakan, akan tetapi tidak semua bisa kami selenggarakan disesuaikan dengan anggaran yang ada diinstansi kami, biasanya yang selalu diselenggarakan pelatihan untuk pengelola keuangan yang sifatnya umum untuk semua instansi. (Wawancara Ibu Rasmiyatingsih, 15/09/2023)

Pelatihan kompetensi teknis dalam rangka meningkatkan kompetensi diri aparatur sipil negara dalam mendukung pekerjaan yang diamanahkan maka sangat penting kegiatan tersebut direncanakan, dianggarkan dan dilaksanakan. Sebagaimana data pengembangan kompetensi teknis yang telah dilaksanakan BKPSDM sebagaimana data berikut terkait pengembangan kompetensi teknis sumber daya aparatur sebagai berikut :1) Pelatihan pengelolaan barang dan jasa bagi pengurus barang, 2) Pelatihan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah, 3) Pelayanan prima dan lain sebagainya yang telah diselenggarakan Badan Kepegawaian, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo yang telah mengikuti sejumlah 1.962 orang dari jumlah 6.459 aparatur sipil negara yang ada di Kabupaten Situbondo. Berdasarkan data tersebut maka perlu adanya upaya yang maksimal yang

dilakukan Pemerintah Kabupaten Situbondo khususnya Badan Kepegawaian, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo selaku instansi yang berfungsi sebagai pengembangan sumber daya aparatur bekerjasama dengan perangkat daerah lainnya sehingga dapat meningkatkan dan memberikan pelatihan maksimal kepada seluruh aparatur sipil negara pada Pemerintah Kabupaten Situbondo sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara professional.

3. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Bidang Kompetensi Sosial Kultural

Pengembangan sumber daya aparatur dalam bidang kompetensi sosial kultural pada pemerintah Kabupaten Situbondo berupa kegiatan keagamaan sebagai alat penghubungan antara pemerintah dan rakyatnya. Hal ini merupakan upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Situbondo untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pemerintahan yang memiliki nilai keagamaan yang baik. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Pembangunan aparatur pemerintahan dengan pedekatan kegiatan keagamaan di Kabupaten Situbondo telah dilakukan sejak beberapa tahun terakhir ini. Upaya ini dilakukan melalui beberapa program dan kegiatan, seperti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, pemberian motivasi dan pembinaan kedisiplinan, serta penerapan prinsip-prinsip manajemen modern yang berbasis pada nilai keagamaan. Adapun kegiatan keagamaan dalam rangka peningkatan kompetensi dalam diri aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo adalah *Pengajian Sholawat*, Program pengembangan sumber daya aparatur Pemerintah Kabupaten Situbondo mengimplementasikan kegiatan "Pengajian Sholawat." Program ini melibatkan seluruh aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo, bersama dengan masyarakat umum dan tokoh agama setempat, untuk secara berkala melaksanakan pengajian sholawat. Tujuan utama dari program ini adalah memperkuat nilai-nilai spiritual, etika, dan moral di kalangan aparatur pemerintahan serta masyarakat luas. Melalui kegiatan ini, mereka dapat mengambil hikmah dan inspirasi dari syair-syair sholawat yang dipanjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga menciptakan suasana kebersamaan dan keharmonisan dalam lingkungan kerja dan sosial. Selain itu, pengajian sholawat juga diharapkan dapat menjadi sarana untuk mempererat hubungan antarwarga dan membentuk kesadaran kolektif akan pentingnya nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, program "Pengajian Sholawat" bukan hanya berperan dalam pengembangan sumber daya aparatur, tetapi juga dalam membangun fondasi keagamaan dan kemanunggalan sosial di Kabupaten Situbondo. Seperti yang disampaikan sub bagian bina mental spiritual berikut :

"Pengajian sholawat ini untuk semua mba, baik pemerintah, masyarakat dan tokoh agama. Semua jadi satu untuk melantunkan syair-syair sholawat sehingga menciptakan kebersamaan dan keharmonisan dalam membangun Kabupaten Situbondo yang lebih baik dan maju (Wawancara Bapak Purnomo,SE, 28/9/2022)

Pengajian sholawat tidak hanya menjadi ajang ibadah dan refleksi keagamaan semata, tetapi juga merupakan sarana yang efektif untuk memupuk kerukunan dan solidaritas di tengah-tengah masyarakat Kabupaten Situbondo. Kegiatan ini memungkinkan para aparatur pemerintahan, tokoh agama, dan warga masyarakat untuk berkumpul secara rutin, berbagi pengalaman, serta bersama-sama merenungkan makna kehidupan yang penuh dengan berkah. Semangat kebersamaan

yang dihasilkan dari pengajian sholawat ini memiliki dampak positif pada atmosfer kerja dan kualitas hubungan antarwarga. Hal ini, pada gilirannya, dapat menghasilkan masyarakat yang lebih kooperatif, peduli, dan siap bersatu dalam menghadapi berbagai tantangan sosial, ekonomi, dan kemanusiaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian ini sebagai berikut : 1) Pengembangan sumber daya aparatur dilakukan melalui tiga kompetensi utama, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan sosial kultural. 2) Pengembangan ketiga kompetensi ini akan menghasilkan sumber daya aparatur yang profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai abdi negara. 3) Pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi dapat menghasilkan bidang Kompetensi manajerial diperlukan agar aparatur sipil dapat mengelola sumber daya dan anggaran dengan efektif dan efisien, memahami sistem manajemen pemerintahan, serta memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan yang tepat. Kompetensi teknis diperlukan agar aparatur sipil memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan dalam bidang tugas mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan baik dan memuaskan. Kompetensi sosial kultural sangat penting bagi aparatur sipil agar dapat berinteraksi dengan masyarakat secara baik, memahami budaya dan kearifan lokal, serta mampu membangun kerjasama dengan berbagai pihak dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka ada saran sebagai berikut :1) Pengembangan kompetensi teknis dan manajerial perlu dilakukan secara berkesinambungan, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai program pelatihan, seminar, workshop, dan studi banding. 2) Pengembangan kompetensi sosial kultural perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan aparatur dalam berinteraksi dengan masyarakat, memahami budaya dan kearifan lokal, serta membangun kerjasama dengan berbagai pihak. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan komunikasi, pelatihan budaya dan kearifan lokal, serta kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, W. S., Huseno, T., & Ayu W. J. (2020). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Non Klasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 14(1).
- Bungin, Burhan. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- PersadaDessler, G. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Mulyadi dan Rivai (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan

- Nawawi, (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal,2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Adminitrasi Pembangunan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung
- Suharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat memberdayakan Rakyat*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Suyanto, Bagong. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Kencana, Jakarta
- Prayitno, Widodo dan Suprapto, 2002. *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global*. Seri Kertas Kerja Volume II Nomor 05, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.