

## **PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

**Agung Sugiarto<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Alumni Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

Alamat Korespondensi : jurnal.adm.reform.mianunmul@gmail.com

### **Abstract**

*The purpose of this study is to describe and analyze the Competency Development Resource Apparatus in Improving Employee Performance in the Marine and Fisheries Agency of East Kalimantan. This type of research is descriptive with qualitative approach. Drawing conclusions based on the data were processed using data analysis interactive model. Based on the results of this study concluded that the competence development of the personel in the Department of Marine and Fisheries, East Kalimantan Province which is implemented through education and technical training, education and leadership training, career development and adds yet optimal work experience carried out but benefits have been felt able to improve employee performance.*

**Keyword: aparatur, performance, resource, competence**

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur Jenis penelitian ini termasuk diskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diolah dengan menggunakan analisis data model interaktif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur yang diimplementasikan melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pengembangan karir dan menambah pengalaman kerja belumlah optimal dilakukan namun manfaatnya telah dirasakan mampu meningkatkan kinerja pegawai.*

**Kata Kunci : aparatur, kinerja, sumberdaya, kompetensi**

### **Pendahuluan**

Pada era reformasi ini, pemerintah berusaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan kinerja pegawai, karena isu yang berkembang tentang kinerja pegawai di berbagai lembaga public masih kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Seperti halnya di lingkungan kerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur, seiring dengan peningkatan kinerja dihadapkan oleh berbagai kendala, selain terbatasnya alokasi anggaran yang disediakan dan juga responsibilitas aparatur yang beragam sehingga kinerja aparatur kurang optimal.

Berbicara mengenai kinerja tentunya tidak terlepas dari persoalan, bukan hanya factor manusianya tetapi juga faktor pemacu yang dapat mendorong seseorang lebih bersemangat meningkatkan kinerja. Sehubungan dengan faktor manusia dapat dilihat dari aspek kompetensi dan ethos kerja,

masih beragam sehingga secara akumulatif kurang menunjang kinerja aparatur. Apalagi dalam menghadapi lingkungan kerja yang terus berkembang yang menuntut adanya aparatur yang professional, maka pengembangan kompetensi aparatur merupakan pilihan strategis untuk menjawab persoalan tersebut.

Mencermati permasalahan tersebut maka pengembangan kompetensi merupakan pilihan strategis dalam rangka peningkatan kinerja. Karena secara konseptual pengembangan kompetensi berimplikasi pada hasil kerja. Karena itu yang perlu dipertimbangkan adalah bentuk pengembangan kompetensi apa yang dinilai relevan untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam sehingga dapat diketahui fenomena yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan di Dinas Kelautan dan Perikanan, sekaligus untuk mengidentifikasi mengenai faktor-faktor yang menghambat pengembangan kompetensi aparatur di objek penelitian.

## **Kerangka Teori**

### **Pengembangan Kompetensi**

Mitrani (dalam Hasibuan, 2003 : 217) mengatakan bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristic's an individual which is causally relate to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Dari pengertian kompetensi diatas dapatlah dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja. Spencer menjelaskan arti penting dari peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang mendukung efektifitas seseorang dalam bekerja berasal dari proses pendidikan dan pelatihan. Sedangkan konsep pengembangan kompetensi data diartikan dari dua sudut yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu peningkatan kualitas dan kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa apa saja, benda atau uang. (Sedarmayanti, 2004 : 26).

Berikut Hasibuan (2003 : 68), mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan hal tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan penjurangan dan berbagai jenis latihan. Pendidikan diarahkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan agar memiliki wawasan yang lebih luas dan pola pikir yang kritis dan analitis. Sedangkan latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan teknis untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Pengembangan sumberdaya aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi kemasa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumberdaya aparatur diselaraskan dengan kualifikasi yang dibutuhkan antara lain persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang sesuai kebutuhan sehingga apa yang diharapkan kedepan sesuai yang diharapkan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan konsep analisis data interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data yang digunakan adalah model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014 : 33), melalui tahapan-tahapan yaitu Kondensasi Data (*Data Condensation*), Penyajian Data (*Data Display*), Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi (*Drawing and Verifying Conclusition*).

### **Hasil dan Pembahasan**

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai pengembangan kompetensi yang dilakukan Dinas kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur dapat dijelaskan pada deskripsi di bawah ini.

### ***Pendidikan dan Pelatihan Teknis***

Peningkatan kualitas kemampuan professional sumberdaya manusia melalui program pendidikan dan latihan teknis yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk inovasi yang tidak dapat terlepas dari program perencanaan SDM, sehingga sumberdaya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan asset nasional yang mampu bekerja secara produktif, sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan dan latihan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan kerja pegawai.

Dari hasil penelitian mengenai pengembangan karir melalui sub fokus pendidikan dan latihan teknis dapat diketahui bahwa :

- a. Diklat teknis pegawai bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan teknis di bidangnya masing-masing dan legalitas diklat teknis ini menjadi persyaratan dalam kenaikan jabatan/karir pegawai
- b. Pimpinan sangat mendukung keikutsertaan pegawai dalam diklat teknis ini
- c. Pegawai telah mengikuti diklat teknis dengan cukup baik meskipun dalam jumlah pegawai yang terbatas
- d. Keikutsertaan pegawai dalam diklat teknis telah member peningkatan keterampilan teknis sehingga dalam aplikasinya juga telah dapat meningkatkan kinerja.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kompetensi di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari Sedarmayanti (2001 : 29) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan aparatur dalam suatu organisasi merupakan salah satu bentuk pengembangan dalam upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, sehingga dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu dilakukan secara terus menerus sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Karena organisasi harus berkembang, untuk mengantisipasi perubahan diluar organisasi, maka cukup beralasan jika organisasi secara terus menerus memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka menjawab persoalan yang terus berkembang seiring dengan tuntutan organisasi yang terus berkembang.

### ***Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan***

Pengembangan karir pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan (Diklat) dilakukan pada pegawai yang membutuhkan pengembangan dan pembinaan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta yang melibatkan pegawai dengan jabatan structural maupun fungsional.

Menurut pasal 1 Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 menerangkan bahwa jabatan structural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Sedangkan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan pengertian jabatan structural diatas, maka pegawai negeri dapat saja menduduki jabatan tertentu yang membutuhkan kemampuan dalam memimpin yang baik sehingga perlu untuk mengikuti diklat khusus kepemimpinan. Diklat PIM merupakan diklat kepemimpinan

yang member bekal tentang kepemimpinan. Legalitas PNS yang mengikuti diklat PIM ini menjadi persyaratan dalam pertimbangan penempatan PNS pada jenjang jabatan atau eselonisasi. Upaya pengembangan karir pegawai melalui pelaksanaan diklat PIM merupakan salah satu cara dalam member wawasan dan bekal sebagai daya dorong kepada pegawai agar secara perlahan mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Hasil penelitian mengenai pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ini maka dapat diketahui bahwa :

- a. Diklat PIM bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam memimpin dan legalitas diklat PIM ini menjadi persyaratan dalam kenaikan jabatan/karir pegawai.
- b. Keikutsertaan pegawai dalam diklat PIM harus memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh BKD, sub bagian umum/kepegawaian dinas memfasilitasinya.
- c. Belum seluruh pegawai yang menduduki jabatan eselon di Dinas telah memenuhi persyaratan diklat PIM. Belum ikutnya mereka dalam diklat PIM akan menghambat karir mereka ke jenjang jabatan/eselon yang lebih tinggi.
- d. Keikutsertaan pegawai dalam diklat PIM telah memberi peningkatan pengetahuan mengenai kepemimpinan sehingga dalam aplikasinya telah dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan diklat PIM di Dinas Kelautan dan perikanan provinsi Kalimantan Timur dalam rangka pembinaan karir pegawai sudah cukup baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini senada dengan salah satu hasil wawancara yang menyatakan diklat PIM itu penting untuk membina para calon pemimpin yang akan menduduki jabatan baru untuk membentuk kepribadian seorang *leader*, agar memiliki sikap mental yang lebih baik. Karena sebaiknya sebelum menduduki jabatan baru dan sebelum menjalankan tugasnya yang baru maka harus diberikan bekal untuk pengembangan kompetensi manajerial, agar ketika menjalankan tugasnya tidak mengalami kesulitan.

Kemampuan pegawai dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikatakan Sedarmayanti (2001 : 52), bahwasannya diantara beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan pelatihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.

## Pengembangan Karir

Pengembangan karir identik dengan promosi pegawai atau sering disebut promosi jabatan ini adalah meningkatkan jenjang jabatan PNS dalam struktur jabatan sebuah organisasi publik. Konsekuensi dari meningkatnya jabatan adalah beban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, dengan imbalan kompensasi yang sesuai. Hal ini sesuai dengan pendapat Manulang (2004) yang menyatakan bahwa "Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya".

Dalam pandangan administrasi kepegawaian, promosi merupakan bagian yang tidak terpisah dari kegiatan penyiapan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu dalam rangka tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan efisien dan efektif. Namun kondisi politik saat ini telah membuka celah bagi pimpinan politik yang merupakan bagian dari proses politik untuk melakukan hal-hal yang bisa mengamankan posisinya dari pihak-pihak yang kemungkinan mengganggu bahkan mungkin menggulingkannya dari kursi nomor satu di daerah, sehingga sangat wajar jika dugaan bahkan asumsi publik akan praktik negatif tentang promosi jabatan itu terus berkembang. Kondisi itu cukup mendeskripsikan bahwa faktor yang dipakai untuk mempromosikan seorang PNS ke jabatan yang baru adalah "*like or dislike*", hubungan kekerabatan, masih ada rasa hutang budi dan faktor balas jasa saat proses pemilukada yang lalu. Padahal sesuai ketentuan yang ada bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras ataupun golongan.

Dari hasil penelitian mengenai sub fokus pengembangan karir di Dinas Kelautan dan Perikanan maka dapat diketahui bahwa :

- a. Promosi jabatan dilakukan berdasarkan peraturan mengenai persyaratan jabatan, bukan proses politik
- b. Belum semua jabatan eselon diisi oleh pegawai yang telah memenuhi kualifikasi /persyaratan yang ditentukan
- c. Promosi jabatan dilakukan secara internal dan eksternal berdasarkan kebijakan BKD dan persetujuan pimpinan.

Dari hasil penelitian itu dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan promosi dalam rangka pengembangan karir di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur sudah cukup baik.

Hasil penelitian di lapangan juga menunjukkan bahwa melalui promosi jabatan ini telah dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana cuplikan salah satu wawancara menyatakan bahwa adanya kenaikan jabatan sedikit banyak akan memberi dorongan bagi pegawai supaya lebih baik dalam bekerja. Dengan adanya promosi jabatan yang jelas maka kinerja pegawai juga akan meningkat karena harapan pegawai suatu saat dapat menduduki jabatan tertentu.



Hasil penelitian ini merupakan gambaran bahwa promosi akan dapat menimbulkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dari hasil penelitian ini nampaknya sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Hasibuan (2002 : 127) yang menjelaskan bahwa pada dasarnya bahwa promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketepatan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan.

### ***Menambah Pengalaman Kerja***

Mutasi merupakan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang sejajar atau setingkat/baik dalam satu lembaga maupun antar lembaga. Mutasi kerja bagi pegawai seringkali dinilai negatif karena mutasi identik dengan istilah “disingkirkan” atau “dijauhkan”. Sebenarnya hal yang positif dari mutasi adalah menambah pengalaman kerja dan memperluas jaringan kerja pegawai. Kedua hal ini berkaitan erat dengan sebuah “bekal” dalam meningkatkan jenjang karir pegawai di masa depan.

Dari hasil penelitian mengenai pengembangan karir dengan sub fokus mutasi di Dinas Kelautan dan Perikanan menjelaskan bahwa :

- a. Mutasi pegawai dilakukan dengan alasan kekosongan jabatan, penyegaran dan penyesuaian kemampuan.
- b. Kebijakan mutasi ada di tangan Badan Kepegawaian Daerah namun usulan mutasi pegawai berasal dari Dinas/SKPD dengan persetujuan dari pimpinan.
- c. Mutasi kerja dapat dilakukan secara internal dan eksternal
- d. Mutasi kerja telah dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pelaksanaan mutasi kerja sebagai bentuk upaya menambah pengalaman kerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan cukup baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu hasil wawancara dengan pegawai yang telah melakukan mutasi kerja tersebut dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, dapat dikutip bahwa : “saya menilai dengan pindah kerja ini saya dapat meningkatkan kinerja karena lebih cocok saya disini sesuai dengan keahlian saya”.

Dengan demikian hasil penelitian mengenai pengembangan karir pegawai melalui kegiatan mutasi pada penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Flippo (1997 : 162) yang menyatakan bahwa apabila organisasi ingin berjalan dan berhasil dengan baik dalam lingkungan yang selalu berubah, maka sumberdaya manusianya harus berada dalam suatu keadaan perkembangan yang mantap.

Sehubungan dengan pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur, di lembaga tersebut ternyata dalam perjalanannya dihadapkan oleh berbagai kendala, antara lain minimnya pendanaan untuk pengembangan

sumberdaya manusia, kurang jelasnya program mutasi, sehingga program mutasi yang ada sekarang ini lebih cenderung untuk memenuhi keinginan pegawai, tanpa ada orientasi kelembagaan yang lebih jelas dan sarana dan prasarana kerja yang pada beberapa bidang belum memadai sehingga menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan lembaga.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut.

Pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur yang diimplementasikan melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pendidikan dan pelatihan bidang kepemimpinan, pengembangan karir dan menambah pengalaman kerja belumlah optimal dilakukan namun manfaatnya telah dirasakan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor yang mendukung peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan antara lain : adanya komitmen dari pimpinan (Kepala Dinas) terhadap peningkatan kompetensi SDM diklat bagi para pegawai agar kompetensi pegawai dapat meningkat, dukungan ijin secara administrative kepada pegawai yang mengikuti berbagai diklat, sarana dan prasarana dalam menunjang kinerja pegawai cukup memadai. Sedangkan factor penghambatnya adalah minimnya pendanaan yang dimiliki bagi program pengembangan SDM, belum adanya program mutasi pegawai yang jelas dan terstruktur, serta belum memadainya sarana dan prasarana kerja yang ada pada beberapa bidang kerja.

Dari hasil kesimpulan sebagaimana yang diuraikan diatas, saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Mengingat dalam pengembangan kompetensi aparatur dihadapkan oleh kurangnya alokasi anggaran pengembangan maka dalam rangka optimalisasi peningkatan kompetensi aparatur perlu menambah anggaran dengan cara mengajukan usulan kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang dibuat tiap tahunnya melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
2. Mengingat pengembangan kompetensi aparatur melalui peningkatan pengalaman kerja yang diaplikasikan melalui mutasi pegawai maka agar dapat mendorong kinerja pegawai hendaknya pihak lembaga perlu menyusun rencana kerja yang dituangkan dalam Renstra dan Rencana Organisasi dan disertai dengan kejelasan dalam hal promosi dan mutasi agar pegawai memiliki kejelasan karir dan program mutasi yang transparan sehingga mampu memenuhi kebutuhan organisasi kedepan.
3. Sehubungan dengan pengembangan kompetensi aparatur kurang didukung dengan sarana dan prasarana kerja yang memadai maka agar dapat mendorong kinerja pegawai, hendaknya perlu menambah sarana dan prasarana kerja berkualitas, memiliki daya tahan dalam mendukung



tercapainya kinerja yang lebih baik. Hal tersebut dapat dilakukan melalui usulan rencana kerja yang dibuat melalui tahun anggaran.

### **Daftar Pustaka**

- Anonimus. 2002. Surat Keputusan Mendiknas No. 045/U/2002 tentang *Peningkatan Kompetensi Pegawai*.
- Flippo, B. Edwin. 2002. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi Keenam. Erlanga: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung: Jakarta.
- Keban, T Yarimias. 2007. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Gaya Media: Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Refika Aditama: Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Miles, Huberman dan Johny Saldana, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Sedarmayanti, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Gunung Agung: Bandung.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta.
- Sunarto. 2004. *Pembangunan, Memperkuat dan Meningkatkan Wibawa Sektor Publik*. Dalam Majalah Manajemen tahun III. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Winardi, J. 2003. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Presindo: Yogyakarta.