Analysis Of Apparatus Resource Development Through Giving Study Assignments And Study Permits In Improving Employee Competence In Kupang City, East Nusa Tenggara Province

Analisis Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pemberian Tugas Belajar Dan Ijin Belajar Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Di Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur

Yely Arlina Paila Bouka Keremata^{1*}, Deti Mulyati², Rahmawati Sururama³
Institut Pemerintahan Dalam Negeri Program Magister^{1,2,3}
[yelyarlina30@gmail.com¹](mailto:yelyarlina30@gmail.com)

*Corresponding Author

ABSTRACT

Human Resource Development, which is still very limited with a low level of employee education, is an obstacle in supporting the vision and mission of the Kupang City Government. In this case, there are still many civil servants of Kupang City who have not received the right to competency development. This research focuses on providing learning assignments and study permits in improving the competence of employees in Kupang City. The results showed that the development of apparatus resources through the provision of learning tasks and study permits in improving the competence of employees in Kupang City has not achieved optimal results, judging from the inhibiting factors in the development of apparatus resources through the provision of learning tasks and study permits, namely limited local government budgets, weak coordination between OPDs in compiling an analysis of the real needs of the organization, and a lack of information about study assignment programs and study permits.

Keywords: Apparatus Resources, Civil Servants, Organizational Needs

ABSTRAK

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang masih sangat terbatas dengan tingkat pendidikan pegawai yang rendah menjadi kendala dalam mendukung visi dan misi Pemerintah Kota Kupang. Dalam hal ini masih banyak PNS Kota Kupang yang belum mendapatkan hak pengembangan kompetensi. Penelitian ini berfokus pada pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam peningkatan kompetensi pegawai di Kota Kupang belum mencapai hasil yang optimal, dilihat dari faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar. dan izin belajar yaitu keterbatasan anggaran pemerintah daerah, lemahnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan riil organisasi, dan kurangnya informasi tentang program tugas belajar dan izin belajar.

Kata Kunci : Sumber Daya Aparatur, Pegawai Negeri Sipil, Kebutuhan Organisasi

1. Pendahuluan

Dalam proses penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) diperlukan adanya langkah pembaharuan atau reformasi birokrasi. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dalam administrasi publik dan pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan merupakan wujud tanggung jawab pemerintah terhadap tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan berbangsa dan bernegara. Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKN atau yang lebih populer dengan istilah "*Good Governance*".

Perubahan global yang cepat telah diantisipasi pemerintah Indonesia dengan melaksanakan reformasi birokrasi sesuai amanat Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010

tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dalam *Grand Design* tersebut ditetapkan bahwa reformasi birokrasi merupakan perubahan secara bertahap dalam rangka mencapai visi yaitu “mewujudkan pemerintahan kelas dunia”. Sebagai proses perubahan organisasi, sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara merupakan faktor yang paling penting. Oleh sebab itu dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi, pemerintah menerbitkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan dari penerbitan Undang Undang ASN yang menggantikan UU No. 43 tahun 1999 adalah untuk mewujudkan tata kelola Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara (Zainal, 2016).

Setiap Organisasi Pemerintahan, baik tingkat provinsi maupun daerah, memerlukan penataan organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah yang belum mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, padahal manajemen sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menanggapi dengan baik dan tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bermakna perwujudan tanggung jawab sosial suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintahan. (Febrina: 2014).

Keberhasilan organisasi pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan Aparatur Sipil Negara sebagai ujung tombak pemerintahan yang dituntut untuk memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam bekerja. Fakta bahwa manusia merupakan faktor penentu dalam keberhasilan operasi dari setiap kebutuhan organisasi apapun tidak perlu dipertanyakan lagi. Hal ini sudah menjadi suatu fenomena umum di negeri ini, bahwa hampir seluruh unsur pimpinan pemerintahan senantiasa meletakkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada urutan teratas dari program kerjanya. Menciptakan aparatur yang berkompeten dan berkualitas tentu saja tidak terlepas dari peran pemerintah.

Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam bekerja sangat tergantung pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki Aparatur Sipil Negara, yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang relevan dan dirancang dengan baik memiliki efek langsung terhadap kompetensi. Jika pendidikan dan pelatihan terkait dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan individual diselenggarakan dengan pengetahuan teoritis yang tepat dan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan mereka, maka individu-individu ini akan dapat melaksanakan tugas mereka. (Alainatia, 2014).

Berdasarkan data lapangan dapat penulis jelaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di kota kupang masih jauh dari kondisi ideal. Hal ini ditandai dengan berdasarkan rekapitulasi tingkat pendidikan bagi para PNS yang masih rendah di Kota Kupang. Dalam tabel diatas juga menjelaskan bahwa dari jumlah PNS di Kota Kupang sebanyak 5.204 pegawai. Dengan uraian, tingkat pendidikan SMA ke bawah (termasuk SMP dan SD) sebanyak 908 pegawai, tingkat pendidikan Diploma I-IV sebanyak 818 pegawai, tingkat pendidikan Strata Satu (S1) sebanyak 3214 pegawai, tingkat pendidikan Strata Dua (S2) sebanyak 264 pegawai, dan tingkat pendidikan Strata Tiga (S3) sebanyak 0 pegawai. Dari data diatas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan PNS Kota Kupang masih harus ditingkatkan ke jenjang yang lebih tinggi melalui pemberian Tugas belajar dan Ijin belajar.

Salah satu fokus Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara adalah pemberian bantuan Tugas belajar dan Ijin belajar kepada pegawai Kota kupang. Program ini diatur berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pemberian Ijin Belajar, Tugas Belajar, dan Ikatan Dinas. Dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia ASN maupun pelajar dan mahasiswa untuk mengembangkan diri dan

mengembangkan kemampuan serta profesionalisme berbasis kompetensi melalui pendidikan lanjutan. Tugas belajar (Tubel) dimaksudkan untuk menjaring ASN untuk mendapatkan bantuan beasiswa dalam rangka peningkatan kompetensi ASN yang didasarkan pada kebutuhan Pemerintah Kota Kupang.

Sebagai instansi yang secara langsung menangani aspek kepegawaian, dalam menjalankan pemberian dan kegiatannya baik yang berkaitan dengan pendidikan kedinasan bagi Aparatur Sipil Negara maupun pembinaan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang (BKPPD) didukung dengan dana yang bersumber dari Dana Alokasi Umum (DAU) Daerah/Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Kupang yang terakomodir dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Kupang. Setiap tahun tersedia alokasi dana yang tertuang dalam Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA) Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang khusus untuk ASN Tugas Belajar dan Ijin Belajar.

Aparatur Sipil Negara yang mengikuti program Tugas belajar adalah PNS di lingkungan Kota Kupang yang dibebastugaskan dari tugas kedinasan yang diembannya untuk mengikuti pendidikan sesuai kebutuhan pendidikan PNS pada salah satu lembaga pendidikan di dalam maupun diluar NTT serta dibiayai pendidikannya oleh Pemerintah Daerah atau pihak ketiga. Aparatur Sipil Negara program Ijin Belajar adalah PNS di lingkungan Kota Kupang yang diberikan kesempatan untuk belajar dan mengikuti pendidikan pada salah satu lembaga pendidikan tanpa meninggalkan tugas kedinasan yang diemban serta pembiayaan pendidikan ditanggung oleh PNS yang bersangkutan dan atau pemerintah daerah sesuai kemampuan keuangan daerah.

2. Tinjauan Pustaka

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik atau pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja.

Menurut (Chris Rowley dan Keith Jackson, 2012) pengembangan sumber daya manusia merupakan Sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan Kinerja. Pendapat lain juga dikemukakan oleh (Price, 2011) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, Pemberian pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang.

Selanjutnya (Desimone & Harris, 2001) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai seperangkat kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi 10 tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dalam arti yang lebih luas, pengembangan SDM berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, pengalaman, keahlian,

produktivitas, serta kepuasan karyawan. Mengingat pengembangan SDM erat kaitannya dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus sesuai dengan rencana strategis organisasi. Menurut (Priansa, 2014) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut (Hasibuan, 2002) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan". Pengembangan sumber daya manusia pada intinya merupakan usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki melalui pendidikan, pelatihan maupun pengalaman kerja untuk kepentingan organisasi.

Sedangkan (Notoadmojo, 2003) membahas secara khusus Jenis pengembangan yang dibagi atas dua hal yakni Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*Pratice atau exercise*) ialah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu. Pendidikan dan pelatihan dapat di pandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya informasi. Oleh sebab itu karyawan atau staff baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward dan insentive.
4. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan di atas bukanlah semata-mata bagi karyawannya yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan membawa keuntungan bagi target organisasi.

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan

atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan, orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (Job Orientation), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan Umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan dalam pendidikan, ketiga arena kemampuan tersebut (Kognitif, Efektif, dan psikomotor) memperoleh perhatian yang seimbang. Oleh karena itu melihat orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan khusus pada sasaran, maka jangka waktu penelitian itu pada umumnya lebih pendek daripada pendidikan. Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau Gelar.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan menurut (Dessler, 2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pendidikan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pendidikan dan pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Menurut (Rivai, 2004) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan dari organisasi itu sendiri. Dengan kata lain Pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan atau sikap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut diatas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Selain itu perlu juga diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia tersebut, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

3. Metode Penelitian

Menurut (Nazir, 2014) desain pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan ataupun pengamatan serta memilih pengukuran-pengukuran variabel, memilih

prosedur dan Teknik *sampling*, alat-alat untuk mengumpulkan data, kemudian membuat *coding*, *editing*, dan memproses data yang dikumpulkan, dalam pelaksanaan penelitian, termasuk juga proses analisis data serta membuat laporan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian (*research*) merupakan kegiatan mengungkapkan atau membuka pengetahuan karena pengetahuan, baik yang telah ada maupun yang masih belum ditemukan, dianggap sudah ada atau tersembunyi di alam yang hanya memerlukan pengungkapannya. Penelitian merupakan kegiatan yang sistematis yang dimaksud untuk menambah pengetahuan baru atas pengetahuan yang sudah ada, dengan cara yang dapat dikomunikasikan dan dapat dinilai kembali (Soehartono, 2011).

Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif digunakan dalam penelitian ini karena peneliti ingin menggambarkan keadaan di tempat penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti (Nawawi: 2016) Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (lawannya adalah eksperimen dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiono, 2013)

Metode deskriptif juga dapat bersifat menjabarkan, menguraikan serta menafsirkan tentang peristiwa atau fenomena-fenomena yang terjadi serta menjelaskan hubungan antar faktor yang satu dengan yang lain. Penulis menggunakan metode deskriptif yaitu berusaha mencari pemahaman berdasarkan fakta-fakta atau kenyataan yang ada di lokasi penelitian, kemudian dilakukan penelahaan agar diperoleh gambaran yang jelas dan sistematis dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi. Metode deskriptif mengungkapkan gejala-gejala secara lengkap antara yang satu dengan yang lainnya dalam obyek yang diselidiki agar jelas kondisinya.

4. Hasil dan Pembahasan

Konsep Pengembangan melalui pendidikan formal yang digunakan untuk menganalisis bagaimana langkah-langkah pengembangan melalui pemberian Tugas belajar dan ljin belajar di Kota Kupang adalah konsep teori yang digunakan oleh Werther and Davis. Untuk akurat manfaat dari pelatihan karyawan, spesialis dan manajer sumber daya manusia harus menilai kebutuhan, tujuan, konten, dan prinsip-prinsip pembelajaran yang terkait dengan pelatihan. Dimana terdapat 6 (enam) langkah yang akan dianalisis sebelum pelatihan dan pengembangan dimulai yaitu: *Needs Assesment* (Penilaian Kebutuhan), *Training and Development Objectives* (Tujuan Pelatihan dan pengembangan), *Program Content* (Merancang Isi Program), *Learning Principles* (Prinsip Belajar), *Training and Development Approaches* (Pendekatan Pelatihan dan pengembangan), *Evaluation of Training and Development* (Evaluasi Pelatihan dan pengembangan) (Wherter and Davis: 1993)

Need Assesment (Penilaian Kebutuhan)

Menurut Werther and Davis, perlu penilaian diagnosis masalah saat ini dan tantangan masa depan yang harus dipenuhi melalui pelatihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mengungkapkan kekurangan yang dapat ditelusuri ke aktivitas sumber daya manusia lainnya. Penilaian kebutuhan juga harus mempertimbangkan masalah internasional. Keberhasilan langkah-langkah yang tersisa dalam pelatihan dan pengembangan tergantung pada keakuratan proses penilaian kebutuhan. Hasil dari proses diterjemahkan ke dalam tujuan.

Langkah pertama dan yang paling mendasar dalam program pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan *Need Assessment* (Penilaian Kebutuhan) yang dapat dianalisis berdasarkan tingkat kebutuhannya, yaitu: *organisational analysis* (analisis organisasi), *job analysis* (analisis jabatan) dan *individual analysis* (analisis individu). Penilaian kebutuhan tersebut dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat kepengetahuan ataupun kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi dan tugas organisasi) dengan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh pegawai.

Penilaian Kebutuhan merupakan metode perencanaan yang menggunakan pendekatan sistem dalam suatu kegiatan yang dilakukan secara bertahap serta mengidentifikasi dampak keberhasilan program dalam organisasi. Peranan pendekatan sistem dalam kegiatan perencanaan ini adalah melihat secara sistematis dan rasional tentang kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi, baik kebutuhan individu, kelompok maupun organisasi. Apabila Kebutuhan tersebut tidak terpenuhi akan terjadi masalah yang akan mengancam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepala BKPPD Kota Kupang diruang kerja hari Jumat, 20 Mei 2022 menyatakan bahwa:

“Penilaian Kebutuhan yang ada di Pemerintah Kota Kupang saat ini cukup baik namun belum maksimal dikarenakan dalam penentuan penilaian kebutuhan pegawai setiap tahun tersebut belum sepenuhnya dijadikan dasar kebijakan. Sehingga, data yang diperoleh baik analisis jabatan maupun analisis beban kerja hanya bersifat formalitas untuk memenuhi regulasi yang ada. Kemudian juga hal ini dapat dilihat masih kurangnya kesadaran OPD dalam menyusun analisis kebutuhan secara riil dan berkelanjutan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas terkait *Need Assessment* (Penilaian Kebutuhan) yang ada di Pemerintah Kota Kupang saat ini belum dijadikan dasar kebijakan dan hanya bersifat formalitas untuk memenuhi regulasi yang ada. Hal ini membuat penetapan atau pengambilan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai menjadi tidak tepat, baik dari jumlah formasi, anggaran maupun jurusan atau program studi. Kemudian, kurangnya kesadaran Organisasi Perangkat Daerah dalam menyusun kebutuhan berdasarkan kondisi *real* organisasi yang hal ini tentu akan menghambat program kerja pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi kota kupang.

Organisational Analysis (Analisis Organisasi)

Kebutuhan tingkat organisasi merupakan himpunan data umum dari bagian atau bidang yang mempunyai kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pada bagian mana atau unit kerja manakah yang masih memerlukan diklat. Tujuan analisis kebutuhan tingkat organisasi yaitu mengidentifikasi strategi organisasi dan lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Akibat tantangan lingkungan seperti globalisasi, persaingan yang semakin ketat, perubahan teknologi dan keanekaragaman pegawai menghendaki peningkatan kompetensi pegawai.

Dalam hal ini, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib menyusun Analisis Beban Kerja (ABK) sesuai dengan kebutuhan atau kondisi *real* masing-masing unit kerja. Tujuan Analisis Beban Kerja adalah untuk menghitung volume/beban kerja, menginventarisir jumlah pemangku jabatan, dan merekap jumlah beban kerja jabatan disetiap unit kerja. Perhitungan dan rekapitulasi kebutuhan pejabat/pegawai ini akan menentukan tingkat efisiensi jabatan dan prestasi kerja jabatan. Inventarisasi volume beban kerja dengan kebutuhan jabatan perlu dilakukan secara baik dan benar agar dapat mengisi gap atau kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa hasil penilaian Analisis Beban Kerja pada Organisasi Perangkat Daerah atau unit kerja Kota Kupang masih belum optimal. Volume

atau jumlah beban kerja jabatan pada unit kerja dan jumlah pegawai yang ada, belum sesuai dengan perhitungan jumlah kebutuhan pegawai.

Sejalan dengan itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan Kepala Sub Koordinator Kelembagaan dan analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Kupang di ruang kerja pada hari Selasa, 10 Mei 2022 menyatakan bahwa:

“Analisis Beban Kerja menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan pemerintah daerah. Maka, setiap OPD wajib menyusun Analisis Beban Kerja (ABK). Kami telah melakukan koordinasi dengan masing-masing OPD atau unit kerja tersebut untuk memberikan bimbingan teknis (bimtek) serta sosialisasi tentang penyusunan ABK agar OPD dapat menyusun ABK secara baik. Namun kendala yang dihadapi adalah banyak OPD yang kurang proaktif dalam penyusunan ABK sehingga proses penyusunan ABK menjadi terhambat bahkan tidak sesuai dengan kondisi riil dilapangan. Padahal OPD yang paling tahu kondisi riil beban/volume kerja dengan jumlah pegawai yang ada agar bisa menghitung kelebihan atau kekurangan jumlah pegawai”.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan Kepala BKPPD Kota Kupang di ruang kerja hari Jumat, 20 Mei 2022 menyatakan bahwa:

“Analisis kebutuhan organisasi merupakan langkah awal yang kami lakukan dalam pengembangan SDM Aparatur di Lingkup Kota Kupang. Analisis kebutuhan organisasi adalah perhitungan Analisis Beban Kerja (ABK) pada masing-masing unit kerja. Hal ini menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan pemerintah untuk menentukan pengembangan SDM yang diarahkan sesuai visi dan misi pemerintah daerah Kota Kupang. Bagian Organisasi yang bertugas menghimpun dan memverifikasi ABK dari masing-masing OPD sedangkan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan daerah hanya sebagai user atau pengguna hasil penyusunan ABK. Kami menerima rekapitulasi ABK tersebut yang sudah dihimpun dari masing-masing OPD. ABK ini menjadi dasar pertimbangan kami dalam menentukan formasi sesuai dengan kebutuhan organisasi yang telah disusun”.

Dari pengamatan peneliti di lokasi penelitian menunjukkan bahwa, Organisasi/unit kerja yang bertugas mengumpulkan serta menghimpun data Analisis Beban Kerja adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Kupang. Unit kerja ini membentuk Tim penyusun ABK yang bertugas mempersiapkan administrasi penyusunan ABK Perangkat Daerah, mengumpulkan/menghimpun bahan penyusunan ABK dari Perangkat Daerah, memverifikasi dan menyusun dokumen ABK, serta mendistribusikan dan mendokumentasikan hasil Analisis Beban Kerja tersebut. Namun rendahnya kesadaran OPD dalam menyusun analisis kebutuhan sesuai waktu yang ditetapkan menyebabkan hasil analisis organisasi tidak akurat dan tidak sesuai kondisi *real*.

Berdasarkan hasil Analisis Beban Kerja melalui wawancara serta pengamatan yang dilakukan dapat peneliti simpulkan bahwa, Analisis Beban Kerja (ABK) masing-masing OPD Lingkup Kota Kupang belum mencapai hasil maksimal karena belum semua OPD menyusun Analisis Beban Kerja sesuai dengan kondisi terkini. Kendala yang dihadapi saat ini adalah kurangnya kesadaran dari masing-masing OPD dalam menyusun kebutuhan riil volume pekerjaan dengan jumlah pegawai yang ada. Untuk itu perlu usaha dan perhatian serius dari pemerintah daerah dalam mengkoordinasi penyusunan Analisis Beban Kerja baik berupa Bimtek, sosialisasi serta memberikan sanksi/hukuman yang tegas bagi instansi yang tidak menyusun ABK secara baik dan benar.

Job Analysis (Analisis Jabatan)

Adanya kesenjangan *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan) dan *attitude* (sikap) yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan baik yang bersifat periodik/insidental. Kebutuhan Pendidikan tingkat jabatan dapat diketahui dengan mempergunakan analisis misi, fungsi, tugas dan sub tugas yang diuraikan menjadi kompetensi-kompetensi. Kemudian kompetensi-kompetensi itu dikelompokkan sedemikian rupa sehingga menghasilkan standar diklat untuk tiap-tiap jabatan.

Analisis Jabatan yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan dalam setiap jabatan, yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut, dan informasi analisis jabatan yaitu uraian tugas, persyaratan tugas dan standar unjuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh akan berguna untuk mengetahui gap atau kesenjangan antara jabatan yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam setiap jabatan pada unit kerja.

Organisasi Perangkat Daerah lingkup Kota Kupang wajib menyusun analisis jabatan oleh seluruh pejabat struktural dan pejabat fungsional umum. Tujuan analisis jabatan adalah untuk mengetahui gap atau kesenjangan antara jabatan yang dimiliki/diemban dengan jabatan yang dipersyaratkan. Kesenjangan ini perlu dikurangi bahkan ditiadakan agar jabatan yang diemban sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Pada kebutuhan pendidikan maupun pelatihan tingkat jabatan, kita akan mendeteksi pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang masih diperlukan pegawai untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan (*occupations*).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan Kepala Sub koordinator Kelembagaan dan Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Kupang saat diwawancarai di ruang kerja Pada hari Selasa, 10 Mei 2022 menyatakan bahwa:

“Analisis jabatan berperan penting dalam pengembangan SDM aparatur lingkup Kota Kupang. Setiap pejabat baik pejabat struktural maupun fungsional umum wajib mengisi formulir analisis jabatan sesuai format yang disediakan. Formulir ini berisi uraian jabatan berupa nama jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, rincian tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, tanggungjawab dan wewenang serta hubungan kerja jabatan, syarat jabatan berupa pangkat, pendidikan, kursus atau pelatihan yang pernah diikuti, serta bakat dan minat pegawai. Namun kendala yang dihadapi adalah tidak semua pejabat pada masing-masing OPD menyusun Analisis Jabatan sesuai ketentuan yang ada. Sehingga menyulitkan kami menghimpun dan melakukan pemetaan jabatan”

Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala BKPPD Kota Kupang saat diwawancarai di ruang kerja pada hari Jumat 20 Mei 2022, menyatakan bahwa:

“Analisis jabatan berperan penting dalam pengembangan SDM baik tugas Belajar maupun Ijin Belajar di Kota Kupang. Melalui analisis jabatan akan diketahui kondisi pegawai saat ini dengan melihat kondisi PNS sesuai analisis Beban Kerja pada masing-masing jabatan. Dalam analisis jabatan dapat diketahui syarat jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Kami hanya menggunakan data analisis jabatan yang telah dihimpun oleh Bagian Organisasi. Namun data yang diberikan belum sepenuhnya berdasarkan kebutuhan jabatan, sebagai akibat kurang proaktifnya OPD dalam memberikan informasi dan data riil tentang analisis jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi”.

Dari uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa penyusunan Analisis Jabatan pada OPD di Kota Kupang masih belum mencapai hasil optimal. Belum semua OPD menyusun analisis jabatan sesuai dengan kondisi riil syarat jabatan sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Padahal analisis jabatan pada setiap unit kerja sangat membantu dalam penentuan

pengembangan Kapasitas SDM pegawai lingkup Kota Kupang baik melalui tugas belajar maupun ijin belajar. Untuk itu perlu adanya sanksi dan hukuman tegas bagi OPD dan pejabat yang menduduki jabatan struktural dan fungsional yang tidak menyusun analisis jabatan tersebut.

Individual Analysis (Analisis Individu)

Individual analisis berkaitan dengan siapa dan jenis diklat apa yang diperlukan. Kebutuhan Diklat tingkat individu dapat disusun dengan mempergunakan TNA Tool (*Training Needs Assessment*), yakni dengan membandingkan kesenjangan standar kompetensi dalam jabatan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seorang PNS yang bekerja dalam unit jabatan tersebut. Dalam menentukan kebutuhan pendidikan maupun pelatihan individual harus didahului dengan penetapan kebutuhan diklat organisasi dan kebutuhan diklat jabatan, sehingga dapat menetapkan siapa-siapa yang memerlukan diklat dan diklat apa yang diperlukannya. Di sini kita mengungkapkan ada gap atau kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap apa yang diperlukan individu-individu pemegang jabatan dari organisasi bersangkutan.

Analisis kebutuhan pegawai adalah menganalisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan tugas-tugas atau kurangnya kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan, kuesioner. Analisis kebutuhan pegawai merupakan analisis kesenjangan antara profil pegawai saat ini baik berupa pendidikan formal, diklat yang pernah diikuti, pengalaman jabatan, keahlian serta keahlian yang dimiliki pegawai dengan profil pegawai yang diharapkan atau dibutuhkan organisasi apakah sesuai atau tidak dalam mendukung tupoksi pegawai pada unit kerja tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan Kepala Sub Koordinator Kelembagaan dan Analisis Jabatan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Kupang saat diwawancarai di ruang kerja Selasa 10 Mei 2022, menyatakan bahwa:

“Analisis kebutuhan individu ikut menentukan proses pengembangan SDM aparatur. Namun hingga saat ini belum dilakukan analisis kebutuhan individu untuk setiap aparatur di lingkup Kota Kupang, hanya pegawai yang menduduki jabatan struktural dan fungsional saja yang sudah dilakukan analisis. Padahal analisis kebutuhan pegawai akan dibutuhkan sewaktu-waktu dalam proses pengambilan kebijakan pemerintah daerah. Kami mengalami kesulitan ketika ada instansi yang memerlukan data analisis setiap PNS di Kota Kupang yang tidak menduduki jabatan struktural maupun fungsional”.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala BKPPD Kota Kupang saat diwawancarai di ruang kerja pada tanggal 19 Mei 2022, bahwa:

“Analisis kebutuhan pegawai harus dilakukan bagi setiap PNS di Kota Kupang. Dengan mendata jenis pendidikan aparatur dengan tugas yang dimiliki akan diketahui kesenjangan antara profil pegawai saat ini baik berupa pendidikan formal, diklat yang pernah diikuti, pengalaman jabatan, keahlian serta keahlian yang dimiliki pegawai dengan profil pegawai yang diharapkan atau dibutuhkan organisasi apakah sesuai atau tidak dalam mendukung tupoksi pegawai pada unit kerja tertentu. Namun hingga saat ini belum disusun analisis individu untuk masing-masing pegawai sehingga kami pun kesulitan dalam menentukan jenis pengembangan SDM bagi setiap aparatur”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis individu untuk masing-masing pegawai berupa himpunan atau data profil pegawai secara individu hingga saat ini belum dilakukan oleh Kota Kupang. Hal ini menyulitkan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan

Pelatihan Daerah dalam menentukan pengembangan Sumber Daya Aparatur baik berupa pendidikan maupun pelatihan. Untuk itu perlu disusun profil kepegawaian berupa data base masing-masing pegawai secara lengkap, tepat dan update sehingga memudahkan pemerintah daerah dalam mengambil keputusan pada berbagai kebijakan pemerintahan sesuai kebutuhan.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian lapangan yang telah dilakukan serta berdasarkan pengamatan selama penelitian, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut: Program Pengembangan SDM Aparatur melalui Pemberian bantuan Tugas belajar dan Ijin belajar dalam meningkatkan Kompetensi Pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Kupang saat ini belum mencapai hasil yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari 6 langkah Pengembangan SDM, yaitu *Needs Assesment* (Penilaian Kebutuhan), *Training and Development Objectives* (Tujuan Pelatihan dan Pengembangan), *Program Content* (Merancang Isi Program), *Learning Principles* (Prinsip Belajar), *Training and Development Approaches* (Pendekatan Pelatihan dan Pengembangan), *Evaluation of Training and Development* (Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan).

Kenyataannya saat ini program pengembangan SDM melalui pemberian Tugas belajar maupun Ijin belajar tersebut menunjukkan adanya beberapa kendala utama yang menjadi dasar permasalahan yaitu lemahnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan real organisasi tersebut yang berupa Analisis Beban kerja, Analisis Jabatan maupun Analisis Individu. Hal ini tentu mempengaruhi penilaian kebutuhan pegawai secara berkelanjutan. Dari hasil Penilaian Kebutuhan tersebut belum dijadikan dasar kebijakan dan hanya bersifat formalitas untuk memenuhi regulasi yang ada. Sehingga, dalam membuat penetapan ataupun pengambilan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai tersebut menjadi tidak tepat, baik dari jumlah formasi, anggaran, maupun jurusan/program studi. Adapun juga langkah mengenai Tujuan Pengembangan SDM aparatur yaitu: Pertama, mengukur hasil yang diharapkan yakni menyediakan dan menempatkan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Kedua, mengukur keberhasilan program yakni kualitas pelayanan aparatur yang dirasakan oleh masyarakat. Namun pada kenyataannya ada terdapat beberapa kendala yang dihadapi, yaitu dikarenakan pengukuran kinerja yang masih melihat dari perspektif financial serta laporan pelaksanaan kegiatan saja dan belum mengakomodir pengukuran dari perspektif lainnya di lapangan.

Adapun juga langkah mengenai Prinsip Belajar dalam pengembangan SDM tersebut belum optimal. Hal ini terjadi karena adanya hambatan yaitu: Pertama, partisipasi pegawai dalam program tugas belajar maupun ijin belajar terkendala karena kurangnya informasi yang memadai serta adanya pola pikir yang keliru bahwa program tugas belajar tersebut hanya boleh diikuti oleh pegawai tertentu yang punya kekerabatan dengan pimpinan. Kedua, adanya pengurangan atau tambahan waktu bagi peserta tugas belajar maupun ijin belajar yang tidak menyelesaikan pendidikan tepat waktu. Ketiga, relevansi atau keterkaitan antara program studi dengan kebutuhan organisasi belum berdasarkan kondisi riil dilapangan. Sedangkan untuk transfer pengetahuan dan umpan balik peserta pasca tugas belajar maupun ijin belajar terhadap organisasi tersebut belum adanya pengukuran secara kualitas maupun kuantitas. Adapun juga langkah mengenai Evaluasi pengembangan program pendidikan pegawai menunjukkan belum optimal. Untuk *pretest* sebelum mengikuti tugas belajar telah dilakukan berupa Tes Potensi Akademik (TPA) sebagai persyaratan lulus seleksi tugas belajar. Sedangkan untuk *posttest* pasca tugas belajar dan ijin belajar hingga saat ini belum dilakukan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai, hal ini yang akan menjadi dasar dalam penempatan dan pengembangan karier selanjutnya. Selain itu, kegiatan monitoring yang dilakukan oleh pemerintah tidak hanya berlangsung saat peserta mengikuti

pendidikan melainkan juga monitoring pasca pendidikan untuk mengetahui perkembangan peserta, dan hal ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk pengembangan SDM lanjutan.

Daftar Pustaka

- Alainatia, S. Et al. (2009). *The Effect of Education and Training on Competency*, Abu Dhabi, UAE
- Almasdi, Yunus Suit, (2006). *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (2013), *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta,
- Bastian, Indra, (2016) *Manajemen Strategi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- Bryson, John, M., (1999), *Manajemen Strategis bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar,
- Cahyani, (2005), *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Indeks,
- Chris Rowley & Keith Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Cetakan Kesatu, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada,
- Deri, Febrina. Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur Sipil Negara dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia” *Jurnal Jejaring Administrasi Publik* Th. VI. Nomor 1 : 428
- Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M. (2001). *Human Resource Management*.Fort Worth : Harcourt College Published.
- Dessler, Gary, (2009), *Manajemen SDM: buku 1*. Jakarta : Indeks
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Irawan Soehartono (2011), *Metode Penelitian Sosial Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung : Rosdakarya,
- Lexy Melong, (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosdakarya
- Mangkuprawira, (2004), *Manajemen Mutu dan Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia,
- Marwansyah, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Miner, John B. & Crane, Donald P. (1995), *Human Resources Management*, Harper Collins Colle New York: Publishers,
- Muhammad, Suwarsono, (2013), *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta : STIM YKPN,
- Nawawi, Hadari, (2012), *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta : UGM Press,
- Nazir, Moh., (2014), *Metode Penelitian*, Bogor : Ghalia Indonesia,
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Kybernologi Beberapa Konstruksi Utama*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Notoadmojo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta : PPM.
- Priansa, Donni Juni. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Price, Alan. (2011). *Human Resource Management*, USA : Cengage Learning EMEA,
- Rangkuti, Freddy. (2004). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, (2006), *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit*, Jakarta : Grasindo,

- Sedarmayanti, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT. Refika, Aditama,
- Simangunsong, Fernandes, (2016), *Metodologi Penelitian Pemerintahan*, Bandung : Alfabeta,
- Sirait, (2006), *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia,
- Sugiyono, (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Sulistina, Oktavia, dkk. Impelementasi kebijakan pemberian ijin belajar dan tugas belajar bagi pegawai negeri sipil dilingkungan pemerintah Kabupaten Sintang.
- Susana Skorkova "Competency Models in Public Sector" *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 226 – 234 The Authors. Published by Elsevier Ltd
- Veithzal, Rivai. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wasistiono, Sadu dan Simangunsung, Fernandes, (2015), *Metodologi Ilmu Pemerintahan (Edisi Revisi yang Diperluas)*, IPDN Press, Jatinangor.
- Werther, William B. & Keith Davis. (1993). *Human Resources and Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.
- Winardi, (2003), *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Cetakan kedua, CV. Kencana, Jakarta.
- Z. Zainal, (2016). Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Sipil Negara Dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi, *Jurnal Administrasi Publik*. XII(2) : 107