

## ANALISIS KOMPETENSI APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI KELURAHAN GROGOL SELATAN KECAMATAN KEBAYORAN LAMA KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN

Fahrozi Hardi<sup>1</sup>; H.M. Aries Djaenuri<sup>2</sup>; Deti Mulyati<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jakarta

<sup>1</sup>*email : fahrozi\_hardi@yahoo.co.id*

*Paper Accepted: 30 Juni 2022*  
*Paper Reviewed: 1-10 Juli 2022*  
*Paper Edited: 11-20 Juli 2022*  
*Paper Approved: 23 Juli 2022*

### ABSTRAK

Berbagai upaya telah dilakukan oleh birokrasi Pemerintah Daerah terlebih organisasi pemerintahan terdepan seperti Kantor Kelurahan guna meningkatkan kinerja terutama dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, namun belum mencapai hasil yang optimal. Realitas tersebut terlihat dari kurangnya kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja yang diselenggarakan di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja, faktor-faktor yang berperan dalam kompetensi aparatur menggunakan pendapat Spencer dan Spencer yaitu *motives, traits, self concept, knowledge, dan skill*. Sementara strategi yang digunakan dalam kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja, menggunakan analisis SWOT dan Litmus Test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan belum mencapai hasil yang optimal. Berbagai kendala ditemui disebabkan karena kurangnya kemampuan yang dimiliki oleh aparatur dalam menyelenggarakan layanan sipil. Di samping itu masih terdapat distribusi pekerjaan yang kurang merata kepada setiap aparatur yang berdampak pada kurangnya motivasi dan disiplin, yang terlihat dari aparatur yang masuk kantor tidak tepat waktu, sehingga berdampak pada hasil kerja belum dicapai secara optimal.

**Kata Kunci:** Kompetensi Aparatur, Kinerja

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Aparatur merupakan perangkat sentral dari organisasi pemerintahan, oleh karena itu keberadaannya menjadi penting. Apabila aparatur mempunyai kinerja yang baik, inovatif, kreatif dan produktif, maka akan baik pula tugas dan fungsi yang dijalankan. Sebaliknya, manakalah aparatur tidak baik dan tidak produktif, maka juga akan berdampak pada kualitas citra negatif dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi yang diemban. Dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan, tidak dapat dipungkiri bahwa aparat pemerintah yang tersebar pada setiap struktur organisasi semakin dibutuhkan kompetensi dan kinerjanya dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang berkualitas.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa aparat yang bertugas di Kantor Kelurahan Grogol Selatan berjumlah 11 orang. Dari keseluruhan aparat tersebut, yang memiliki latar belakang pendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 4 (empat) orang, 1 (satu) orang berpendidikan Diploma, 4 (empat) orang berpendidikan sarjana, dan 2 (dua) orang berpendidikan Pasca Sarjana. Namun demikian, dengan latar belakang pendidikan tinggi saja belum menjamin keberhasilan dalam melaksanakan tugas, tanpa dibarengi dengan kemampuan teknis dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi yang dilaksanakan.

Berbagai hambatan yang dihadapi aparat dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi, disebabkan karena kurangnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik struktural maupun teknis. Hal itu terlihat dari jumlah aparat yang telah mengikuti tingkat pendidikan dan latihan struktural berjumlah 1 (satu) orang. Sementara yang telah mengikuti Diklat teknis terkait dengan tugas dan fungsi berjumlah 5 (lima) orang, yaitu 1 (satu) Diklat Pelayanan Prima, 2 (dua) Diklat Bendahara, dan 2 (dua)

Diklat Kearsipan. Kondisi yang demikian cukup berpengaruh terhadap peningkatan kinerja aparatur, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, sering terjadi, aparat kurang memahami tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu 1 (satu) hari dapat menjadi tertunda hingga 1 minggu bahkan lebih, seperti halnya dalam menyelesaikan berkas administrasi dalam kepengurusan layanan surat keterangan ahli waris. Permasalahan tersebut disebabkan karena kurangnya jumlah aparatur dan kemampuan teknis yang dimiliki, sehingga sering terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

Di samping itu, sering terjadi munculnya rasa ketidakpuasan dari sebagian aparat karena kenyataan yang ditunjang oleh kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Seperti halnya pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab sesuai struktur organisasi, tetapi diserahkan oleh pimpinan kepada aparat yang lainnya, sehingga kinerja aparatur belum memberikan hasil secara optimal. Hal itu terjadi karena kurang adanya perhatian dari pimpinan secara menyeluruh melalui pembinaan dan penyuluhan serta pengawasan secara berkelanjutan kepada para bawahannya, sebagaimana fenomena yang ditemui di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan penulis terlihat bahwa dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi belum diselenggarakan dengan baik, karena proses pendistribusian tugas dan fungsi yang tidak merata di antara aparat yang ada pada struktur organisasi Kantor Kelurahan Grogol Selatan. Kondisi tersebut disebabkan karena dari 5 (lima) jabatan struktural yang ada, terdapat 2 (dua) posisi Kepala Seksi yang masih kosong karena pejabat tersebut telah pensiun. Sehingga terkadang ada aparat yang diberi beban tugas dan tanggung jawab dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan

yang membutuhkan penanganan dengan cepat, sementara tugas dan fungsi tersebut bukan merupakan bagian dari tanggung jawabnya. Demikian pula, bagi aparat yang dipandang mampu oleh pimpinan melakukan pekerjaan secara overtime, sementara yang aparat lainnya tidak memiliki pekerjaan yang tetap. Hal tersebut jelas memperlihatkan bahwa proses pendistribusian pekerjaan tidak merata berdasarkan prinsip-prinsip the right man on the right places, sehingga berdampak pada aparat yang kurang memiliki motivasi dan kurang disiplin dalam menaati aturan jam kerja.

Kurang disiplinnya sebagian aparat di Kantor Kelurahan Grogol Selatan terlihat dari seringnya aparat kurang menaati aturan jam kerja. Hal itu terlihat dari adanya beberapa aparat terlambat untuk datang apel pagi maupun jam masuk kantor, sedangkan pulang sebelum waktunya dengan berbagai alasan yang tidak sesuai dengan ketentuan kepegawaian. Padahal Kantor Kelurahan Grogol Selatan telah menerapkan sistem finger print dalam mengabsen para pegawai sehingga jika pegawai yang Terlambat Datang (TD) atau Cepat Pulang (CP) tetap bisa melakukan absen secara finger print namun data Absensi pegawai tersebut akan terbaca pada Sistem Absensi Kepegawaian.

### Identifikasi Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang terkait dengan analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan, sebagai berikut :

1. Kurangnya sumber daya aparatur yang jika dibandingkan dengan tugas dan fungsi yang dilaksanakan.
2. Aparatur sering menunda-nunda pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu.
3. Aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan latihan baik struktural maupun teknis masih terbatas,

sebagaimana yang dikehendaki dalam struktur organisasi.

4. Aparatur kurang memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan, karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki.
5. Proses pendistribusian pekerjaan yang belum berdasarkan prinsip-prinsip the right man on the right places.
6. Kurangnya kesadaran sikap dan perilaku aparatur yang cenderung mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak yang meminta pelayanan.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu :

1. Bagaimana kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan?
2. Faktor-faktor apa saja yang berperan dalam kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan?
3. Bagaimana strategi yang tepat dalam kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan?

### Landasan Teori

#### Manajemen Sumber Daya Aparatur

Faktor manusia merupakan sumber daya organisasi yang memberikan kontribusi sesuai tugasnya masing-masing dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh sebab itu, kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu sisi pekerjaan dan sisi pekerja, karena merupakan proses yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dari sisi pekerjaan, kegiatan-

kegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Panggabean (2012:15) bahwa “MSDM adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selanjutnya Hasibuan (2014:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

### **Konsep Kompetensi Aparatur**

Pemahaman tentang kompetensi sering disepadankan dengan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga para ahli mengartikan kompetensi pun menjadi berbeda-beda. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobsesi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai ketentuan yang ditetapkan, (Sedarmayanti, (2017b:297). Sementara Mc. Ashan dalam Sutrisno (2013:203-204), yang mengartikan kompetensi sebagai “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya”. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin

dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para pegawai yang ada di dalam organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap sebagai hasil belajar. Cohen et.al (1977:173) mendefinisikan kompetensi sebagai "competencies are the areas of knowledge, ability, and skill that increase an individual's effectiveness with the world".

### **Konsep Kinerja Aparatur**

Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan sebutan “Performance” yang memiliki arti penampilan atau prestasi. Dalam Management by Objective (MBO), pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya The Practice of Management pada tahun 1954 mendefinisikan “Performance” sebagai countable outcomes. Sementara Rue & Byars dalam Pasolong, (2008:197) menyatakan bahwa “kinerja (Performance) adalah tingkat pencapaian hasil atau dengan kata lain kinerja merupakan pencapaian tujuan organisasi yang tidak lepas dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi tersebut”.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Jadi, kinerja dalam hal ini kerja aparatur pemerintahan adalah tingkat pencapaian pekerjaan yang dihasilkan oleh aparatur itu. Sedangkan Menurut Irawan (2007:17) kinerja adalah “terjemahan dari kata performance”. Pengertian kinerja atau performance sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan,

dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur. Lebih lanjut Simamora (2010:423) memberi batasan kinerja sebagai berikut :

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, guna mengungkapkan fenomena secara mendetail. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Alwasilah (2011:97) mengenai pengertian kualitatif dengan memaparkan kelebihanannya yaitu “Kelebihan metode kualitatif adalah kemampuannya mengungkap fenomena secara mendetail sehingga memberi pencerahan.” Pendapat Alwasilah didukung oleh Strauss dan Corbin (2013:5) yang mengatakan bahwa “metode kualitatif dapat memberikan rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.”

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal yang penting dari sifat suatu barang/jasa. Hal terpenting dari suatu barang atau jasa berupa kejadian/fenomena/gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori. Menurut Satori (2009:22) bahwa “penelitian kualitatif dapat didesain untuk memberikan sumbangannya terhadap teori, praktis, kebijakan, masalah-masalah sosial dan tindakan”.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer yang berasal dari informan berupa informasi yang disampaikan dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja, baik dari aparatur pemerintah maupun masyarakat yang membutuhkan jasa layanan di Kantor Kelurahan Grogol Selatan. Sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen peraturan perundang-undangan, arsip, jurnal, karya ilmiah dan data statistik lainnya, dari pemerintah dan masyarakat serta publikasi media masa. Dari semua sumber data tersebut penulis gunakan untuk menjawab permasalahan penelitian secara jelas dan terperinci sesuai dengan tujuan penelitian.

Informan yang diambil melalui teknik *purposive* dalam analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan yaitu :

- 1) Lurah
- 2) Sekretaris Kelurahan
- 3) Kasi Pemerintahan dan Trantib
- 4) Kasi Pemberdayaan Ekonomi dan Kesejahteraan Rakyat
- 5) Kasi Sarana, Prasarana dan Kebersihan Lingkungan
- 6) Aparat Kantor Kelurahan

Sedangkan informan yang diambil melalui teknik *snowball* adalah masyarakat yang meminta jasa layanan publik yang diselenggarakan di Kantor Kelurahan Grogol Selatan. Informan awal yang akan diambil peneliti melalui teknik *snowball* sejumlah beberapa orang sampai data jenuh dan terpenuhi.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Kompetensi Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja**

Hadirnya aparatur sebagai wujud dari tata kelola pemerintahan yang baik, secara implisit merupakan pengelola kekuasaan pemerintahan dan secara ekspilisit merupakan personifikasi dari negara. Dengan demikian, untuk dapat memberikan layanan pemerintahan yang semakin baik, maka setiap aparatur dikembangkan kemampuannya karena merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dalam organisasi. Oleh sebab itu, kompetensi yang bersumber dari kecerdasan yang dimiliki sumber daya aparatur sangat dibutuhkan guna menghasilkan kinerja sesuai dengan yang ditetapkan organisasi. Sebagaimana dalam pandangan Robbins (2007:45) bahwa "Kompetensi seseorang erat kaitannya dengan kecerdasan yang dimilikinya. kompetensi seseorang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu kompetensi pribadi dan kompetensi social". Kompetensi pribadi meliputi kesadaran diri, pengaturan diri dan motivasi, sedangkan kompetensi social meliputi empati dan ketrampilan sosial. Kedua aspek tersebut akan menjelaskan bagaimana analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan.

#### **Aspek Kompetensi Pribadi**

Realitas yang ditemui menunjukkan bahwa kompetensi aparatur yang dimiliki Kantor Kelurahan Grogol Selatan masih minim karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, sehingga cukup berpengaruh pada kinerja aparatur. Berbagai kendala yang dihadapi dalam melaksanakan pola pengembangan karier, meliputi beberapa aspek seperti sumber daya pegawai baik kualitas maupun kuantitas, keterbatasan alokasi anggaran, dan faktor politis. Hal itu sebagaimana hasil wawancara penulis dengan

Lurah Grogol Selatan pada hari Senin tanggal 2 Maret 2020 mengungkapkan bahwa :

Aparatur yang dimiliki berdasarkan tingkat pendidikan dirasa cukup, namun secara kuantitas masih kurang bila ditinjau dari tugas dan fungsi sesuai yang tercantum dalam struktur organisasi. Terkadang dalam melaksanakan tugas para aparat sering lembur melewati jam kerja kantor, dan melaksanakan tugas lain walaupun bukan merupakan bidang tugasnya. Kondisi yang demikian menyebabkan kinerja yang dihasilkan aparatur umumnya belum optimal. Hal itu terlihat dari masih belum maksimalnya realisasi pelaksanaan program kegiatan setiap tahun anggaran tidak pernah 100%, karena kurangnya motivasi dan semangat kerja yang dimiliki. Apalagi dari segi pangkat terdapat 6 orang pegawai yang sudah mentok dari tingkat kepangkatannya, karena terkait dengan tingkat pendidikan dan jabatan yang dimiliki, yang tentunya cukup berpengaruh dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, terutama dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Analisis kompetensi aparatur dari aspek kompetensi pribadi belum terselenggara secara optimal, karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki aparatur sehingga tugas dan fungsi belum terselenggara sebagaimana yang diharapkan. Demikian pula kurangnya kesempatan yang diperoleh aparatur dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki baik dalam mengikuti Diklat struktural maupun fungsional, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sehingga tugas dan fungsi secara optimal.

#### **Aspek Kompetensi Sosial**

Realitas yang ditemui di lapangan menunjukkan bahwa walaupun Pemerintah dalam menumbuhkan rasa percaya masyarakat terhadap layanan yang diberikan melalui penyederhanaan pelayanan publik dan meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur, sehingga masyarakat yang tadinya kecewa dan kurang puas dengan layanan

yang diterima tetap setia dan percaya kepada birokrasi pemerintah, namun belum terlaksana dengan baik. Dalam kaitan itu, Kotler (dalam Nasution, 2001:18) menegaskan bahwa "...sebaiknya mengambil langkah-langkah tidak hanya menyediakan pelayanan yang lebih baik, melainkan juga memulihkan keadaan pelayanan yang keliru".

Realitas yang ditemui di lapangan menunjukkan bahwa kurangnya jalinan komunikasi sosial yang dibangun aparatur penyelenggara layanan menyebabkan pelayanan sering tidak diselesaikan tepat waktu. Secara umum aspek kompetensi sosial yang dilaksanakan oleh aparatur dalam meningkatkan kinerja belum terselenggara sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu diperlukan pemahaman dan kesungguhan dari setiap aparatur sebagai bentuk perhatian dan tindakan yang komprehensif, untuk memperbaiki aspek kompetensi sosial melalui tugas dan fungsi yang diemban. Dengan demikian, aspek kompetensi sosial sangat perlu diperhatikan oleh organisasi Kantor Kelurahan Grogol Selatan, terutama bagi aparatur yang bertugas memberikan pelayanan agar masyarakat mudah untuk mengakses layanan pemerintahan. Sebagaimana disampaikan informan masyarakat pengguna layanan, kepada penulis pada hari Rabu tanggal 4 Maret 2020, bahwa "Walaupun ada penyederhanaan dalam memperoleh layanan, namun terkesan belum adanya kemudahan karena masih menggunakan sistem antri. Demikian pula seluruh jenis layanan dilaksanakan pada satu ruangan, sementara masyarakat membutuhkan berbagai jenis layanan jumlahnya banyak".

### **Faktor-Faktor Yang Berperan Dalam Analisis Kompetensi Aparatur Guna Meningkatkan Kinerja**

#### **Faktor Motif (Motive)**

Aspek motif dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara dengan baik. Hal itu disebabkan karena kurangnya kemampuan

aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai prosedur yang berlaku, sehingga sebagian aparatur kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terutama dalam memberikan pelayanan publik. Demikian pula belum adanya perhatian organisasi dalam memberikan penghargaan yang cukup bagi aparatur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang sehingga kinerja yang belum dicapai belum optimal.

#### **Faktor Watak (Traits)**

Aspek traits dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal. Hal itu disebabkan karena kurangnya tingkat kepercayaan diri dalam bekerja, sehingga menyebabkan sebagian aparatur kurang disiplin dan kurang memiliki kreativitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi terutama dalam memberikan pelayanan publik. Di samping itu, kurang terbangunnya pola hubungan kerjasama yang harmonis baik antara sesama aparatur, maupun antara atasan dan bawahan sehingga kinerja yang belum dicapai belum optimal.

#### **Faktor Konsep Diri (Self Concept)**

Aspek self concept dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal. Hal itu disebabkan karena kurangnya kemampuan yang dimiliki aparatur dalam mengatasi masalah dan mencari solusi yang terbaik dalam melaksanakan tugas dan fungsi, sehingga sikap dan perilaku yang ditampilkan belum sesuai dengan prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam organisasi. Selain itu kurangnya semangat kerja dan inisiatif yang dimiliki aparatur menyebabkan kinerja belum dicapai secara optimal.

#### **Faktor Pengetahuan (Knowledge)**

Aspek knowledge dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal. Hal itu disebabkan karena kurangnya pemahaman sebagian aparatur terhadap visi

dan misi organisasi secara menyeluruh, sehingga tugas dan fungsi yang dilaksanakan terutama dalam memberikan pelayanan prima, cepat, tepat dan yang berkualitas kepada masyarakat belum terselenggara secara maksimal. Di sisi lain, sebagian aparat juga belum memahami aturan yang berlaku sesuai tugas dan fungsi karena kurangnya pengetahuan yang dimiliki, sehingga kinerja yang dicapai belum optimal.

### **Faktor Keterampilan (Skill)**

Aspek skill dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja juga belum terselenggara secara optimal. Hal itu disebabkan karena kurangnya kemampuan sebagian aparatur dalam menggunakan berbagai fasilitas kantor terutama dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga tugas dan fungsi yang dilaksanakan belum diselesaikan tepat waktu sesuai ketentuan yang berlaku. Di samping itu kurangnya kesempatan yang diperoleh aparatur untuk mengembangkan diri terutama dalam mengikuti Diklat atau Kursus yang relevan sesuai bidang tugasnya masing-masing menyebabkan kinerja yang dicapai belum optimal.

### **Strategi Yang Tepat Dilakukan Dalam Analisis Kompetensi Aparatur Guna Meningkatkan Kinerja**

Kompetensi aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya pencapaian hasil kerja yang optimal. Dalam rangka pencapaian dimaksud tersebut, perlu dipertimbangkan strategi yang digunakan dari berbagai faktor pendukung dan dampak (outcomes) yang ditimbulkan dari suatu aktivitas dalam pengambilan keputusan.

Analisis SWOT (Strength, Opportunites, Weakness, Threats) digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama. Analisis SWOT, didasarkan pada

logika untuk memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Kajian strategi dengan menggunakan analisis SWOT, dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang di dalamnya terdapat empat unsur yang selalu dimiliki dan dihadapi oleh suatu organisasi, terlebih organisasi pemerintahan seperti halnya Kantor Kelurahan Grogol Selatan. Secara internal analisis SWOT memiliki kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) serta secara eksternal dihadapi berbagai peluang (opportunities) dan ancaman (threats).

Selain itu, dalam rangka menyaring dan menentukan tingkat kestrategisan dari keempat analisis strategis di atas, peneliti menggunakan perhitungan Litmust Test. Dari hasil perhitungan Litmust Test akan diperoleh skor (nilai) dari masing-masing isu atau langkah strategis tersebut, dimana isu yang paling tinggi skornya adalah isu yang benar-benar strategis dan isu dengan skor terendah adalah isu yang benar-benar operasional. Untuk itu, evaluasi tingkat kestrategisan isu-isu yang berhasil diidentifikasi berdasarkan masing-masing skor isu strategis yang dinyatakan dalam pertanyaan Litmust Test.

Berpedoman pada hasil analisis SWOT dan uji Litmus Test, maka didapatkan 2 (dua) isu sangat strategis, dan 2 (dua) isu strategis yang selanjutnya dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja melalui analisis kompetensi aparatur di lingkungan Pemerintah DKI Jakarta, khususnya Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama.

Dari hasil yang diperoleh, strategi yang disarankan sebagai berikut :

1. Optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi melalui peningkatan kemampuan teknis bagi aparatur.
2. Menyusun program-program yang dapat mengembangkan kemampuan



aparatur dalam meningkatkan kinerja.

3. Peningkatan motivasi dan semangat kerja aparatur melalui penerapan uraian tugas yang jelas.
4. Peningkatan kemampuan aparatur melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama belum terselenggara secara optimal, karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki aparatur, kurangnya kesempatan yang diperoleh aparatur dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki baik dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Demikian pula kurangnya kemampuan aparatur dalam menjalin hubungan sosial dengan masyarakat, sehingga aparatur terkesan kurang memahami kebutuhan dan keinginan masyarakat, seperti menampilkan sikap sopan santun dan keramahan, serta kesungguhan terhadap tugas dan fungsi yang dilaksanakan.
2. Belum tercapainya kinerja sebagai akibat dari kurangnya kompetensi aparatur yang disebabkan oleh beberapa aspek sebagai berikut :
  - a. Faktor motives (motif) dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja

belum terselenggara dengan baik, karena kurangnya kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Demikian pula belum adanya perhatian organisasi dalam memberikan penghargaan yang cukup bagi aparatur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

- b. Faktor traits (watak) dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal, karena kurangnya tingkat kepercayaan diri aparatur dalam bekerja, sehingga kurang disiplin dan kurang memiliki kreativitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi terutama dalam memberikan pelayanan. Di samping itu, kurang terbangunnya pola hubungan yang harmonis baik antara sesama aparatur, maupun antara atasan dan bawahan.
- c. Faktor self concept (konsep diri) dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal. karena kurangnya kemampuan yang dimiliki aparatur dalam mengatasi masalah dan mencari solusi yang terbaik, sesuai dengan prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam organisasi, serta kurangnya semangat kerja dan inisiatif yang dimiliki aparatur.
- d. Faktor knowledge (pengetahuan) dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja belum terselenggara secara optimal, karena kurangnya pemahaman aparatur terhadap visi dan misi organisasi secara menyeluruh, serta aparatur

belum memahami aturan yang berlaku sesuai tugas dan fungsi karena kurangnya pengetahuan yang dimiliki.

- e. Faktor skill (keterampilan) dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja juga belum terselenggara secara optimal, karena kurangnya kemampuan aparatur dalam menggunakan berbagai fasilitas kantor, karena kurangnya kesempatan yang diperoleh aparatur untuk mengembangkan diri terutama dalam mengikuti Diklat atau Kursus yang relevan sesuai bidang tugasnya masing-masing.
3. Strategi yang tepat digunakan dalam analisis kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja di Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama yaitu :
  - a. Optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi melalui peningkatan kemampuan teknis bagi aparatur.
  - b. Menyusun program-program yang dapat mengembangkan kemampuan aparatur dalam meningkatkan kinerja.

### Saran

Analisis kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja di Kantor Kelurahan Grogol Selatan Kecamatan Kebayoran Lama belum mencapai hasil yang optimal, sehingga disarankan :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih kapabel dan semakin baik, maka faktor-faktor kompetensi aparatur perlu semakin ditingkatkan pengetahuan dan kecakapannya

melalui keikutsertaan dalam pendidikan dan latihan baik struktural maupun fungsional.

2. Mengingat kurangnya kemampuan yang dimiliki aparatur, maka perlu adanya optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi guna meningkatkan kemampuan teknis aparatur melalui kursus-kursus dan bimbingan teknis sesuai bidang tugas masing-masing.
3. Mengingat salah satu kendala yang dihadapi adalah kurangnya informasi tentang berbagai jenis layanan, maka diperlukan adanya perhatian pimpinan organisasi untuk dapat menyediakan berbagai jenis informasi layanan baik berupa papan pengumuman, pamflet, brosur, maupun melalui media sehingga mudah diakses oleh masyarakat, yang membutuhkan jasa layanan pemerintahan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Admosudirdjo, Prajudi. 1992. Hukum Administrasi Negara. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Alwasilah, A. Chaedar. 2011. Pokoknya Kualitatif, (Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif). Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya dan Pusat Studi Sunda.
- Amidjaya, Tisna. 1980. Pedoman Pelaksanaan Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Pendidikan di Indonesia, Buku II, Jakarta : Depdikbud, Dirjen Dikti.
- Amien, A. Mappadjantji. 2005. Kemandirian Lokal. Konsepsi Pembangunan, Organisasi, dan Pendidikan dari perspektif Sains Baru. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Amirin, M. Tatang. 2000. Menyusun Rencana Penelitian, Edisi 1, Cetakan Keempat. Jakarta : Penerbit. Raja Grafindo Persada.

- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). London and Philadelphia : Koagen Page.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bacal, Robert. 2009. *Performance Management*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- Blau, Peter M, Marshall W. Meyer, R.Yusuf, Gary (Penterjemah). 2000. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta : UI Press.
- Boydell, Tom. 1997. *Pengembangan Diri dalam Manajemen* (Terjemahan DH. Gulo). Jakarta: Aksara Persada.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta :Putra Grafika.
- Byars and Rue. 1981. *Strategic Management Planning and Implementation*. New York : Harpers and Row Publisher.
- Cohen, Allan R.,Stepen I. Fink, Herman Gadon & Robin D. Willit. 1980. *Effective Behavior In Organizationz*. Illinois: richard D. Irwin, Inc.
- Creswell W. John. 2012. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches* (Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif). Alihbahasa: Nur Khabibah. Jakarta : KIK Press.
- Daniel, Hair, Lamb, Mc. 2001. *Manajemen Pemasaran, Jilid Satu dan Dua Alih Bahasa Oleh David Octarevia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit. Indeks.
- Dubrin, Andrew I. 1984. *Human Relation A Job Oriented Approach Third, Edition* Virginia Reston Publishing Company.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah, Cetakan Pertama*. Yogyakarta : PSKK, Universitas Gajah Mada.
- Effendy, Khasan. 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : CV. Indra Prahasta.
- Gani. Darwis S. 1996. *Hubungan Karakteristik dan Persepsi terhadap Peranan dari Pejabat Administrasi di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Gaspersz, V. 2007, *Manajemen Kualitas*. Jakarta : Gramedia.
- Gibson, James L. 2000. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke 5 Cetakan Ke-3. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gibson, James.,L., Jhon M., Ivancevich.,danH.,Donnelly., Jr. 2008. *Organisasi dan Manajemen,Perilaku, Struktur, dan proses*. terjemahan oleh Joerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik, Proses, Analisis, Dan Partisipasi*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Hamdi, Muchlis, Ismaryati Siti. 2014. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Han, Flora, dan Debbie Leong. 1996. *Productivity & Service Quality*, Prentice Hall. Singapore : Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Harris, Michael. 2001. *Human Resources Management 2nd Edition*. USA : The Dryden Press.
- Hasibuan, Melayu. S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Edisi Revisi)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hermawan, Eman. 2001. *Politik Membela Yang Benar, Teori, Kritik, dan Nalar*. Jakarta: Yayasan Kajian dan Layanan Informasi Untuk Kedaulatan Rakyat (KLIK) Yogyakarta dan DKN GARDA BANGSA.
- Hersey, Paul. dan Blanchard, Kenneth H. 1982. *Management of Organizational. Behavior : Utilizing Human Resources .* Englewood Cliffs: Prentice-. Hall,Inc.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2011. *Competency Talent and Performance Management System*. Jakarta : Salemba Empat.

- Idrawijaya, Adam. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Irawan, Prasetya. 2007. *Analisis Kinerja : Panduan Praktis Untuk Menganalisis Kinerja, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Keban, Yeremias, T. 2008. Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik melalui Accountable Management. Jakarta : Journal PSPK.
- Koswara, E. 2015. *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta : Yayasan PARIBA.
- Kusmana. 2007. *Analisis terhadap Aspek-aspek kepemimpinan yang mempengaruhi stabilitas dan prestasi*. Bandung : Institut Keguruan dan Pendidikan.
- Laird, Dugan. 2003. *Approaches to Training and Development*. Third Edition, Cambridge : Perseus Publishing.
- Makmur, Syarif. 2009. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Bandung : Rafika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- , 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manopo, Cristine. 2011. *Competency Based Talent And Performance Management System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Martoyo. Soesilo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Miftahuddin (Pent). 2008. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Miller. 1978. *Human Relations in Management*, Homewood. Illinois; Richard D, Irwin, Inc.
- Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, Anton, M. 2001. *Aktivitas Belajar*. Bandung : Yrama.
- Nasution. M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Anggota IKPI, Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- , 2000. *Ilmu Pemerintahan I*. Jakarta : BKU Ilmu Pemerintahan Kerjasama IIP-UNPAD.
- , 2003. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nugroho, Riant. 2012. *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi dan Evaluasi)*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Pamungkas, Sri Bintang. 1996. *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Demokrasi Ekonomi dan Pembangunan*. Jakarta : Yayasan Daulat Rakyat.
- Panggabean, Mutiara S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Penerbit Ghalia.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Kecamatan
- Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 19 Tahun 2016 sebagai perubahan atas Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 251 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan.
- Prawirasentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPFE.

- Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rao T,V. and Pareek. 1978. Performance Apprraisal and Revieq Manuals. New Delhi : Learning System.
- Rasyid, M. Ryaas. 2007. Makna Pemerintahan. Jakarta : Yasril Watampone.
- Robbins, Stephen. P. 2007. Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II. Jakarta : Rajawali Pers.
- Satori, Djam'an, 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif, Cetakan Ke-1. Bandung : ALFABETA.
- Sedarmayanti. 2017a. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (Cetakan Kesembilan). Bandung : PT. Refika Aditama.
- , 2017b. Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia, Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja, (Edisi Kelima). Bandung : PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P.. 2008. Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapannya. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- , 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Silalahi Ulber. 2009. Metode Penelitian Sosial. Bandung : PT. Reflika Aditarma.
- Simamora, Henry. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Smith, R. 1982. Learnig Haw to Learn Aplied Theory For Aduls. Chichago : Follett Publishing Company.
- Sofo, Francesco. 1999. Human Resource Development, Perspective, Roles and Practice Choice. NWS : Propesional Publishing, Warriewood.
- Spencer, M. Lyle & Spencer M. Signe. 1993. Competence of Work. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Strauss, Anselm, dan Juliet Corbin. 2013. Basics Of Qualitative Research : Grounded Theory, Procedures And Techniques. Newbury Park. California : Sage Publications. Inc.
- Sudarmanto. 2014. Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM. Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Sugiana, Gima. 2008. Metode Riset Bisnis clan Manajemen. Bandung : Penerbit. Guardaya Intimarta.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Sulistio, Pauly dan H. Mahardika, (penerjemah). 2006. Strategic Management (manajemen strategis), konsep edisi kesepuluh-buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Suradinata, Ermaya. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia Orientasi Masa Depan. Bandung : Ramadhan.
- , 2010. Leadershif: How to Build a Nation, Reformasi Organisasi dan Administrasi Pemerintahan. Jakarta : PD. Super Expres.
- Sutrisno, Edy. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama. Jakarta : Kencana.
- Thoha, Miftah, 2008. Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. 2000. Kinerja; Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis, Alih Bahasa Sofyan Cikmat. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Umi Narimawati. 2009. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Agung Media.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Wasistiono, Sadu. 2003. Kapita Selekt Manajemen Pemerintahan Daerah. Bandung : Fokusmedia.
- Wasistiono, Sadu., Tahir, Irwan. 2007. Prospek Pengembangan Desa. Bandung : Fokusmedia.
- Wexley, Kenneth N. And Yulk, Gery A. 2003. Organizational Behavior and Personel Psychology, (Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia), (Penerjemah: Shobaruddin, Muhammad). Jakarta : Rineka Cipta.
- Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

- Widayana. 2005. Kknowledge Management Meningkatkan daya Daya Saing. Surabaya : Bayumedia Publishing.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung : Alfabet.
- Zainun Buchari. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia. Jakarta : Toko Gunung Agung.