

RPSEP-06

ANALISIS KOMPETENSI BIROKRASI DALAM UNDANG- UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA

Sofjan Aripin*)

Email: Sofjan19@gmail.com

Abstrak

Reformasi administrasi atau birokrasi merupakan keharusan untuk menjawab bahwa administrasi adalah dinamik, sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat yang semakin komplek dan berkembang. Permasalahan public ditak pernah berhenti dan terus berubah, reformasi merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan pemerintah untuk menjalankan amanah yang diberikan pada birokrat. Permasalahan kompetenti cukup mengemuka bagi birokrat public dengan dasar permasalahan budaya kerja bersifat KKN dan rendahnya kompetensi. Kompetensi pada Negara berkembang khususnya sanagat sulit untuk dimulai apalagi menyangkut kompetensi individu (internal birokrat), langkah awal melalui pemaksaan (kebijakan) akan membiasakan birokrat berkerja menjadi profesional dan berakar menjadi budaya birokrasi profeional. Kata kunci: birokrasi, kompetensi, profesional.

PENDAHULUAN

Kepercayaan (trust) merupakan mandat utama bagi birokrasi dalam mengemban dan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat yang dimandatkan oleh masyarakat melalui perwakilan masyarakat di parlemen, sebagaimana di tegaskan oleh Pfiffner and Presthus, (1960:4) "*Public administration involves the implementation of public policy which has been determine by reprehensive political bodies*". Administrator(birokrasi) mempunyai tugas secara melaksanakan setiap kebijakan yang dibuat oleh wakil rakyat (DPR) yang diamanatkan untuk diimplementasikan secara nyata terhadap masyarakatnya. Modal kepercayaan masyarakat inilah yang menjadi taruhan bagi birokrasi untuk dapat atau tidaknya layanan kepada masyarakat terimplementasi.

Berbagai penyakit yang menghinggapi birokrasi telah melunturkan peran birokrasi sebagai pelayan masyarakat dengan berbagai indikasi yang timbul dan dilakukan oleh birokrat, seperti korupsi, inefisiensi pengelolaan anggaran, praktek transaksi jabatan, sebagaimana ditegaskan Prasojo(2014) bahwa secara global, masyarakat semakin kehilangan Kepercayaan (*trust*) kepada Pemerintah dan kepercayaan masyarakat telah

menjadi topik utama dalam berbagai pembahasan para pemimpin, akademisi dan lembaga masyarakat

Permasalahan kepercayaan tersebut menunjukkan kelemahan birokrasi dalam menjalankan fungsi dan tugasnya akan integritas dan komitmennya bahwa amanah yang dijalkannya telah disalah gunakan dan melupakan bahwa amanah ini adalah amanah rakyat. Integritas dan komitmen akan terbangun dengan baik pada setiap unsur birokrasi dengan memelihara, menjaga, dan mengembangkan kompetensinya untuk memeberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Kompetensi birokrasi atau pegawai aparatur sipil Negara dalam pengembangan kariernya sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang(UU) Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pada Paragraf 4 Pengembangan Karier Pasal 69,

- (1) Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.
- (2) Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.
- (3) Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:
 - a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
 - b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
 - c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Menyimak UU tersebut, khususnya pasal 69, khususnya ayat 3 dikaitkan dengan kompetensi pegawai ASN dalam membentuk integritas dan moralitas birokrasi akan menjadikan daya dukung birokrasi yang handal.

Perlu dikritisi, control, dan secara nyata kompetensi birokrasi dalam kaitanya dengan capaian kinerja yang masih lemah, bukan hanya capaian kinerja anggaran saja tapi menyangkut layanan langsung kepada masyarakat local, nasional, regional (khususnya masyarakat ekonomi ASEAN 2015), maupun secara global.

REFORMASI ADMINISTRASI/BIROKRASI

Langkah awal dalam peningkatan kompetensi birokrasi untuk meningkatkan kinerja dalam membangun integritas dan komitemenya adalah perubahan birokrasi secara kelembagaan maupun individu secara sistematis, procedural, dan masip oleh seluruh unsure kelembagaan Negara (legislative, eksekutif, dan yudikatif) secara konsisten, sebagaimana dijelaskan oleh *John D. Montgomery (1967) dalam Prasajo 2014*, “*Administrative reform is a political process designed to adjust the relationships between a bureaucracy and other elements in society, or within the bureaucracy itself*” . Reformasi birokrasi kontek pemikiran tersebut sejalan dengan pemikiran yang dikemukakan oleh Pfiffner and Presthus, (1960), yang menunjukkan bahwa proses politik (DPR) dengan unsure birokrasi dan pemangku kepentingan lainnya sangat saling menundukung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi ini.

Proses reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya memerlukan langkah pemikiran akademis, pengamatan dan adopsi empiris dalam pelaksanaan birokrasi, dan kekosistenan dari grand desian yang telah disepakati ominimal oleh unsur lembaga negara. Transformasi dalam reformasi ini cukup panjang waktunya dan cukup kompleks hambatan yang dihadapinya, sebagaimana tegaskan oleh *Caiden (1969) dalam Prasajo (2014)*, “*The artificial inducement of administrative transformation against resistance*” . Resistensi utama dalam reformasi ini justru muncul dan terjadi dalam internal birokrasi itu sendiri sebagaimana yang terjadi dinegara Indoensia, sejak tahun 1998 pembenahan reformasi birokrasi secara kebijakan baru terwujud tahun 2014 dengan adanya UU Nomor 5 Tahun 2014, walaupun masih minus dengan RUU pendukungnya yang masih menjadi pekerjaan rumah para anggota legislative eksekutif.

Reformasi administrasi/birokrasi di Indonesia , sebagaimana dikemukakan oleh Prasajo mempunyai tujuan untuk terbebas dari KKN, akuntabel dalam pengelolaan birokrasi dan birokrasinya berkinerja tinggi, dan terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Proses ini merupakan perubahan dalam pemanfaatan system administrasi kedepan yang lebih handal dan mengikuti perkembangan dinamika yang terus berubah kearah penyempurnaan birokrasi, sebagaimana ditegaskan lebih lanjut oleh *Dror (1976), dalam Prasajo* “*Directed change of main feature of an administrative system*” .

Fokus dalam pelaksanaan reformasi birokrasi jelas terletak birokrasi atau apratur sipil negara dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dengan lokus kemampuan profesional

manajemen dalam pengelolaan organisasi publiknya. Problema yang dihadapi berkaitan dengan lokus dan focus reformasi ini, sebagaimana dikemukakan oleh Prasojo (2014) adalah “problem dasar yang harus dihadapi adalah merubah kultur di dalam birokrasi: incorruptibility dan budaya kinerja”. Budaya kerja birokrasi dan bertabiat korupsi birokrat sekarang ini masih berperilaku KKN atau tidak pro rakyat, jelas akan menghambat reformasi birokrasi.

KOMPETENSI ASN

Sebagaimana dijelaskan dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, pasal 69, ayat 3, bahwa kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:

- a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Ketiga kompetensi tersebut, yaitu teknis, manajerial, dan social kulutural menjadi focus yang harus dimiliki oleh para birokrat.

1. Pemahaman konsep Kompetensi

Secara etimologi, kompetensi berasal dari istilah bahasa Inggris “*Competence*”, yaitu kecakapan/kemampuan/kompeten. Kecakapan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan aktivitasnya dengan baik dalam bentuk kemampuan khusus yang dimilikinya, kemampuan kesiapan atau ketahanan pribadinya, maupun kemampuan kapasitasnya. Kompetensi pada dasarnya merupakan kualitas atau syarat yang terdiri dari kemampuan kecakapan, ketahanan, dan kapasitas yang harus dimiliki seseorang, sebagaimana dipertegas dalam *The World Book Dictionary* (1994:423), yang mengemukakan bahwa: “*Competence is the quality or condition of being competent; ability; fitness; and capacity.*”

Suparno (2001:27), menegaskan lebih lanjut pengertian di atas secara lebih luas, bahwa: “kata kompetensi biasanya diartikan sebagai kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang

disyaratkan. kompetensi adalah untuk mengembangkan manusia yang bermutu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sebagaimana disyaratkan”.

Pengertian kompetensi tersebut dipertegas oleh Charles (1994), dikutip dalam Mulyasa (2008:25) yang mengemukakan bahwa: “*competency is rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* “. Kompetensi merupakan performen yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Pemahaman mengenai kompetensi berkembang pada awal tahun 1960-an dari pandangan pakar psikologi yaitu Mc.Clelland (1973) dalam Mitrani (1994:27-28), yang mengemukakan pengertian kompetensi sebagai berikut: “*Competency is defined as “an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job. Defferentiating competencies distinguish superior from average performers”*. Kompetensi dapat artikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik atau yang membedakan kompetensi yang berkinerja baik dengan yang kurang baik .

Pandangan Mc.Clelland (1973) tersebut dipertegas oleh Spencer and Spencer (1993:9) dari kelompok *Hay and Mac Ber*, yang mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang dari bukti-bukti pengalaman sangat efektif mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan *performance* ditempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada situasi tertentu.

Secara pragmatis Wibowo (2007:86), mengemukakan bahwa:

“Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut”.

Pengertian ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan ciri khas yang dimiliki seseorang atas keterampilan dan pengetahuan dalam menunjukkan performennya. Hal ini sejalan dengan pandangan McAshan (1981:45), dalam kutipan Sanjaya (2005:6) mengemukakan bahwa kompetensi adalah: “...A knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which became part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors”. Kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, efektif, dan psikomotoriknya.

2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang mempunyai karakteristik yang berbeda, hal ini menunjukkan suatu kemampuan seseorang dengan orang lain berbeda pula, sebagaimana dikemukakan oleh Suryadana (2006:56), bahwa: “Kompetensi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dari setiap manusia”.

Karakteristik kompetensi yang dimiliki seseorang diarahkan untuk mendukung kinerja pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan lebih lanjut oleh Wibowo (2007:87), bahwa: ”Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja”. Karena kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik seseorang untuk berperilaku dalam organisasi.

Armstrong and Baron (1998:298), dikutip dalam Wibowo (2007: 88), menegaskan lebih lanjut bahwa: “kompetensi....sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika menjalankan peranannya dengan baik”.

Spencer and Spencer (1993:9), mengemukakan lebih dalam lagi bahwa: “Competency are underlying characteristics of people and indicate way of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time”. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara bertindak atau berpikir, menjeneralkan lintas situasi, dan mendukung kemampuannya untuk periode waktu cukup lama.

Spencer and Spencer (1993:9-10), lebih lanjut mengemukakan ada lima macam karakteristik kompetensi, sebagai berikut :

1. *Motives. The things a person consistently think about or want that cause action.*

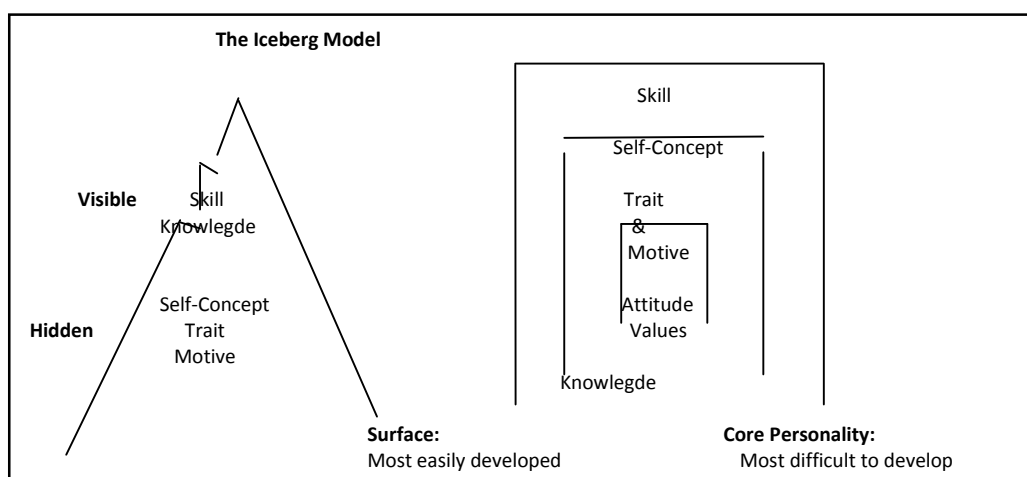
2. *Traits. Physical characteristics and consistent responses to situations or information.*
3. *Self concept. A person attitudes, values and self image.*
4. *Knowledge. Information a person has in specific content areas*
5. *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task.*

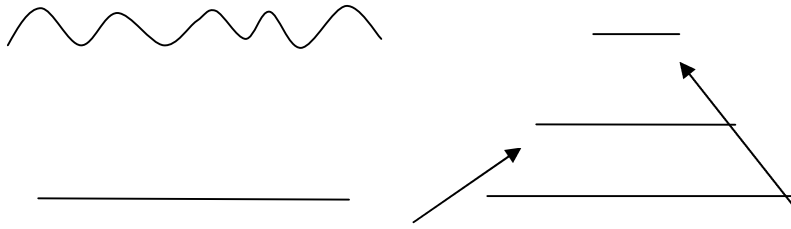
Kelima macam karakteristik kompetensi tersebut, menunjukkan bahwa: 1). *motif* merupakan pemikiran atau niat dasar konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku; 2). *ciri* atau *sifat* merupakan karakteristik yang relatif konstan pada tingkahlaku seseorang; 3). *citra diri* merupakan persepsi individu tentang dirinya; 4). *pengetahuan* merupakan informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu; dan 5). *keterampilan* merupakan keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

Pemikiran Spencer tersebut dipertegas oleh Wibowo (2007:92), berkaitan dengan kemampuan mengelola kompetensi secara baik, bahwa: “*Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadikan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibelitas, dan berinisiatif”

Sedangkan menyangkut karakteristik kompetensi itu sendiri Wibowo (2007:95), menyatakan lebih lanjut bahwa: “Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan”.

Pemikiran tersebut lebih lanjut dipertegas oleh Spencer and Spencer (1993:11), yang mengemukakan bahwa tingkatan kompetensi seperti gunung es yaitu ada tingkatan karakteristik yang terlihat (yaitu keterampilan dan pengetahuan) karakteristik ini mudah untuk dibina atau dikembangkan dan ada karakteristik yang tersembunyi (citra diri, ciri/sifat, dan motif) karakteristik ini sukar untuk dibina dan dikembangkan khususnya karakteristik motif dan ciri/sifat. Secara skematis kelima karakteristik tersebut dapat terlihat pada gambar 2.6 di bawah ini.





Gambar 2.6 : *Central and Surface Competencies* (Spencer and Spencer,1993:11)

Pemikiran lain mengenai karakteristik kompetensi dikemukakan oleh Gordon (1988), dalam kutipan Sanjaya (2005:6-7) bahwa ada beberapa aspek yang harus terkandung dalam kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), pengetahuan seseorang untuk melakukan sesuatu, misalnya akan melakukan proses berpikir ilmiah untuk memecahkan suatu persoalan manakala ia memiliki pengetahuan yang memadai tentang langkah-langkah berpikir ilmiah.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya birokrat harus dapat fungsi dan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
3. Keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas yang dibebankan. Misalnya birokrat dalam mengimplementasikan suatu kebijakan yang terurai dalam program dan kegiatan kerjanya dapat mendiskresikan dengan baik.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga akan mewarnai dalam segala tindakannya. Misalnya standar tiga kompetensi birokrat dalam UU ASN diharapkan berdampak terhadap perilaku birokrat terhadap kinerja, proses pelayanan publik, kepekaan kemasyarakatannya, memiliki integritas tinggi, maupun peningkatan kemampuan profesionalismenya.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, misalnya perasaan senang atau tidak senang terhadap munculnya peraturan baru; reaksi terhadap diberlakukannya lelang jabatan.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan. Misalnya minat birokrat untuk meningkatkan

kualifikasi akademik kejenjang studi lanjut Magister Administrasi Publik untuk memperkuat profesionalismenya.

Karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh para pemikir di atas, menurut Spencer and Spencer (1993:19-89), dapat dikelompokkan dalam 6 kelompok kompetensi sebagai sebuah pengembangan *dictionary* kompetensi sebagai berikut:

1. *“Achievement and action : a. anchievement orientation, b. concern for order, quality and accuracy, c. initiative, and d. information seeking.*
2. *Helping and human orientation: a. interpersonal understanding and b. customer service orientation,*
3. *The impact and influence: a. impact and influence, b. organization awareness, and c. relationship performance building.*
4. *Managerial skill: a. development others, b. directiveness assertiveness and use position power, c. team work and cooperation and d. team leadership*
5. *Cognitive: a. analytical thinking, b. conceptual thinking, and c.profesional expertise.*
6. *Personal effectiveness : a. self control, b. self confidence, c. flexiblelity,and d. organization commitment.”*

Keenam pengelompokan pengembangan kompetensi tersebut dapat di jelaskan secara ringkas dengan indikator dan sub indikator yang dimiliki pada setiap karakteristik kompetensi sebagai berikut:

1. *Achievement and action*, yaitu karakteristik *dictionary* kompetensi berprestasi dan bertindak dengan indikator :
 - a. *anchievement orientation* (orientasi untuk berprestasi), yaitu tingkat kepedulian untuk bekerja dengan baik atau berusaha bekerja dengan baik di atas standar dengan sub indikatornya: berorientasi pada hasil, efesien, peduli terhadap standar, fokus pada perbaikan, kewirausahaan, dan optimal penggunaan SDM;
 - b. *Concern for order, quality and accuracy* (perhatian terhadap aturan, mutu dan ketelitian), yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian dilingkungan kerjanya khususnya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang handal dan akurat, dengan sub indikatornya: monitoring, kejelasan, mengurangi ketidakpastian dan *helping track*;

- c. *Initiative* (inisiatif), dengan sub indikatornya: menangkap peluang, condong untuk melakukan tindakan, berorientasi pada masa depan, dan proaktif; dan
 - d. *Information seeking* (pencarian dan pengumpulan informasi).
2. *Helping and human orientation* (memberikan bantuan dan pelayanan), dengan indikator:
 - a. *interpersonal understanding* , yaitu adanya rasa empati
 - b. *customer service orientation*, yaitu berorientasi pelayanan dan kepuasan pelayanan atau kepuasan pelayan.
 3. *The impact and influence* (dampak dan pengaruh), dengan indikator:
 - a. *impact and influence*, yaitu adanya dampak dan pengaruh
 - b. *organization awareness*, yaitu timbulnya kesadaran berorganisasi
 - c. *relationship performance building*, yaitu dapat membangun hubungan kerja
 4. *Managerial skill* (kemampuan manajerial), dengan indikator:
 - a. *development others*, yaitu adanya kemampuan mengembangkan orang lain dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
 - b. *directiveness assertiveness and use position power*, yaitu memberikan arahan dan memanfaatkan kekuasaan jabatan.
 - c. *team work and cooperation*, yaitu kerja kelompok dan kerjasama
 - d. *team leadership*, yaitu kepemimpinan kelompok.
 5. *Cognitive* (daya pikir atau kemampuan keahlian), dengan indikator:
 - a. *analytical thinking* (berpikir analitis)
 - b. *conceptual thinking* (berpikir konseptual)
 - c. *profesional expertise* (keahlian profesional).
 6. *Personal effectiveness* (keefektifan personal), dengan indikator:
 - a. *self control*, yaitu bagaimana pengendalian diri ke arah yang lebih baik
 - b. *self confidence*, yaitu adanya kepercayaan diri dalam menjalankan profesi yang dimilikinya.
 - c. *flexiblelity*, yaitu adanya fleksibelitas dalam pelaksanaan kerjanya
 - d. *organization commitment*, yaitu adanya komitmen pada organisasi

PENUTUP

Reformasi birokrasi dalam hal peningkatan kompetensi birokrasi atau dalam UU ASN disebut dengan pegawai ASN, ditinjau secara teoritis, kebijakan dalam hal ini UU ASN, maupun pragmatis. Jelas penguatan kompetensi aparatur sipil Negara

memegang peran penting dalam penentuan keberhasilan dan kegagalan manajemen birokrasi dalam pelayanan masyarakat. Kompetensi teknis, manajemen, dan social sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN dalam pengimplementasian kebijakan maupun layanan public.

Kompetensi yang perlu menjadi penekanan justru terletak pada kompetensi social atau individu pegawai ASN yang perlu terus dipupuk untuk mendukung budaya kerja tidak KKN dengan integritas dan komitmen dalam membangun bangsa. Kompetensi social atau individu ini menurut Spencer and Spencer (1993) sangat sukar untuk dibina atau dilatih, tetapi dengan penanaman dan pembinaan yang konsisten dengan contoh para elit birokrasi dan legislative akan terwujud birokrasi yang berintegritas dan berkomitmen kepada kepentingan publik

REFERENSI

- Handoko, Hani T. 1997. *Manajemen, Edisi 2*. Jogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilannya*. Jakarta: Gunung Agung.
- Kaplan, Robert M., and Denis P Saccuzza. 1993. *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)*, California:3rd edition Brooks/Cole Publishing company.
- Komaruddin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta:Bumi Aksara
- Mirtiani, Alain. 1994. *Competency Human Resource Management*, London: Kogan Page Limited 120 Pentronville Road.
- Mueller, Daniel J. 1986. *Measuring, Social Attitudes*. New York-London : Teacher Collage Press.
- Mustopadidjaja, AR.1988. *Perkembangan dan Penerapan Studi Kebijakan dilihat dalam Kaitan Disiplin dan Sistem Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- _____.2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Neuman, W.Laurence. 1997. *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*. Third Edition. Allyn and Bacon.
- Pfiffner, John M and Presthus, Robert V. 1960. *Public Administration*. New York : The Ronald Press Company.
- Prasojo, Eko, 2014, *Mereformasi Aparatur Sipil Negara*, Makalah Kuliah Umum Disampaikan Pada Wisudawan Universitas Terbuka
- _____, 2014, *Membangun Daya Saing Dan Governansi Melalui Reformasi Birokrasi*, Makalah Kuliah Umum Disampaikan Pada Mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka
- Sanjaya, Wina. 2005. *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Patologi Birokrasi Analisis, Identifikasi, dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Soedjadi, FX. 1990. *O & M (Organization and Methods) Penunjang keberhasilannya Proses Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Spencer, Lyle M.Jr & Signe M.Spencer. 1993. *Competence At Work Model for Superior Performance*, United States of America: John Wiley and Son. Inc.
- Spencer, Lyle M.Jr. 1995. *Reengineering Human Resources, Achieving Radical Increases in Service Quality – with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions*. United States: John Wiley and Son. Inc.
- Suparno, A Suhaenah. 2001. *Membangun Kompetensi Belajar*. Jakarta: Dirjen Dikti Diknas.
- The World Book Dictionary. 1994. USA Chicago: World Book Inc.*
- Thompson, Jhon L. 1999. *A Strategic Perspective of Entrepreneurship*. Huddersfield: MCB University Press.
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Fokusmedia
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Bandung : Citra Aditya Bakti.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara.