

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
DI KABUPATEN TANGERANG PROVINSI BANTEN**

*Oleh*

**Ahmad Sobari**

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Terapan Ilmu Pemerintahan IPDN

asobari001@gmail.com

---

**ABSTRACT**

*This thesis examines the Implementation of Human Resource Competency Development Policy Apparatus in Tangerang Regency, Banten Province, organized by the Human Resources Development and Human Resources Agency of Tangerang Regency. In the current era of Globalization which requires all humans to strive to develop self competencies from various kinds of knowledge or expertise, competencies or abilities that we have will be useful in achieving goals that are expected when appropriately chosen, the competition that occurs today is global or universal.*

*The research design used is descriptive analytical research method using a qualitative research approach, which is a method of directly examining the Regional Organizations (OPD) of the current situation with the aim of obtaining direct data and a systematic, factual and accurate description of the Implementation of Development Policy Apparatus Competence.*

*The implementation of policies carried out by the Regional Government is to provide rights and opportunities to the Apparatus Human Resources to develop competencies, namely by participating in training/training and providing opportunities to continue the level of education with study assignments/study permits.*

*Every development of competency towards Human Resources Apparatus will be evaluated by authorized officials and used as one of the bases in the appointment of positions and career development, the Government is obliged to develop an annual competency development plan contained in the annual budget work plan, expected Organization needs to have Human Resources Apparatus can be achieved.*

*Keywords: development policy, policy implementation, competency enhancement.*

**ABSTRAK**

*Tesis ini meneliti tentang Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Tangerang Provinsi Banten diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang. Dalam era Globalisasi saat ini yang mengharuskan semua manusia untuk berupaya mengembangkan kompetensi diri dari berbagai macam pengetahuan atau keahlian, kompetensi atau kemampuan yang kita miliki akan bermanfaat dalam mencapai tujuan yang diharapkan apabila tepat memilihnya, kompetisi yang terjadi saat ini bersifat global atau universal.*

*Desain Penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, yaitu suatu metode dalam meneliti langsung*

kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) keadaan saat ini dengan tujuan untuk mendapatkan data langsung dan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur.

Implementasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah adalah dengan memberikan hak dan kesempatan kepada Sumber Daya Manusia Aparatur untuk mengembangkan kompetensi, yaitu dengan mengikutsertakan dalam diklat/pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan tingkatan pendidikan dengan tugas belajar/izin belajar.

Setiap pengembangan kompetensi terhadap Sumber Daya Manusia Aparatur akan dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier, Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan, diharapkan kebutuhan Organisasi untuk memiliki Sumber Daya Manusia Aparatur dapat tercapai.

**Kata kunci:** kebijakan pengembangan, implementasi kebijakan, peningkatan kompetensi.

## PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi saat ini bagi Aparatur sangatlah dibutuhkan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih maksimal, implementasi pengembangan kompetensi bagi Aparatur merupakan kebutuhan yang mendesak dibutuhkan, kebijakan yang diberikan untuk pengembangan kompetensi Aparatur sangatlah dibutuhkan guna meningkatkan kompetensi diri yang akan berguna bagi kebutuhan Organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang lebih utama dalam memberikan pelayanan pada masyarakat luas, agar dapat memberikan pelayanan yang lebih maksimal maka pemerintah daerah harus memberikan kesempatan kepada Aparatur untuk mengembangkan kompetensi diri sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Persaingan yang semakin ketat memicu manusia untuk berpikir lebih keras dalam memilih pengembangan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, tingginya tingkat kompetisi menuntut kita untuk selektif dalam memilih pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Sumber Daya Manusia adalah kunci utama untuk mencapai tujuan suatu lembaga, jika suatu lembaga tersebut memiliki Sumber

Daya Manusia yang kompeten maka sudah tentu organisasi/lembaga tersebut dapat dikatakan sukses dalam menjalankan dan mengatur rumah tangganya. Dalam era Globalisasi saat ini yang mengharuskan semua manusia untuk berupaya mengembangkan kompetensi diri dari berbagai macam pengetahuan atau keahlian, kompetensi atau kemampuan yang kita miliki akan bermanfaat dalam mencapai tujuan yang diharapkan apabila tepat memilihnya, kompetisi yang terjadi saat ini bersifat global atau universal, yaitu mencakup semua sektor di setiap Negara, baik Negara maju maupun Negara berkembang, persaingan antar-Negara dalam pengembangan kompetensi sangatlah ketat dan perubahannya sangat cepat, misalnya persaingan sektor Teknologi.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Jadi setiap pegawai ASN berhak dan berkesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan. Dalam pelaksanaan mutasi pegawai harus berorientasi pada

konsep "The Right Man on The Right Place". Reformasi birokrasi dalam pengembangan kompetensi Pegawai saat ini sangatlah urgent, karena tanpa adanya perubahan dalam diri pegawai maka organisasi pemerintahan tidak memberikan pelayanan yang optimal atau kinerja organisasi tidak maksimal, pemerintah perlu melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan keahliannya. Peraturan Bupati Tangerang Nomor 112 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang (BKPSDM), selaku penyelenggara Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di wilayah Kabupaten Tangerang.

### PERUMUSAN MASALAH

Menurut Djaenuri (2015: 124) masalah daya saing didekati dengan pemikiran sistem (*holistic*), yaitu melihat semua faktor-faktor yang terkait dalam permasalahan serta semua *stakeholders* yang berkepentingan, rumusannya adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Tangerang?.
- 2) Apa Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur di Kabupaten Tangerang?.
- 3) Upaya-upaya apa yang dilakukan dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur di Kabupaten Tangerang?.

### TUJUAN PENELITIAN

- 1) Untuk menganalisis implementasi kebijakan pengembangan kompetensi SDM Aparatur,
- 2) Untuk menganalisis hambatan dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan kompetensi SDM Aparatur,

- 3) Untuk merumuskan upaya-upaya yang dilakukan dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur.

### KEGUNAAN SECARA TEORI DAN PRAKTIK

Kegunaan secara teoritis pada penelitian ini adalah dapat mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur yang akan diterapkan. **secara Praktik** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan dapat menunjang pengetahuan, menambah wawasan dengan menyajikan data objektif dan faktual yang berhubungan dengan Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi serta dapat menjelaskan upaya-upaya yang sudah dilakukan oleh BKPSDM dalam hal ini Bidang Pengembangan SDM dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia Aparatur di Kabupaten Tangerang.

### KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka, penulis menyusun teori yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan menurut *Edwards III, (1980: 148)* secara lebih rinci diuraikan sebagai berikut.

- (1) Komunikasi, persyaratan pertama bagi efektivitas implementasi kebijakan adalah para pelaksana harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan, sebab hanya dengan cara demikian proses komunikasi antar- sesama akan dapat berjalan dengan baik. Dalam proses komunikasi terkandung unsur (a) Transmisi, (b) Konsistensi, (c) Kejelasan.
- (2) Sumber Daya, akan mendukung implementasi kebijakan yang efektif di sini menyangkut: (a) Staf yang memadai dengan berbagai keahliannya, (b) Wewenang, (c) Informasi, (d) Fasilitas yang diperlukan,

- (3) Sikap Pelaksana, merupakan praduga-praduga dari para pelaksana terhadap suatu kebijakan,
- (4) Struktur Birokrasi, merupakan suatu badan yang paling sering terlibat dalam implementasi kebijakan secara keseluruhan.

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

- 1) Peraturan Bupati Kabupaten Tangerang melalui BKPSDM Bidang PSDM yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia,
- 2) Bagaimanakah Implementasi Kebijakan yang dilakukan Pemerintah Daerah terhadap pengembangan Kompetensi SDM Aparatur, Apa Hambatan-hambatan yang dialami, Upaya-upaya yang dilakukan,
- 3) Landasan teori yang di gunakan adalah menurut Edwards III, 1980 Antara lain: (a) Faktor Komunikasi, (b) Faktor Sumber Daya, (c) Sikap Implementor, (d) Struktur Birokrasi.
- 4) Hambatan yang ada:
  - (a) Minat SDM terhadap Kompetensi masih kurang, (b) Kompetensi yang dimiliki SDM terhadap kebutuhan OPD terbatas; (c) Penempatan SDM yang belum merata di semua OPD, (d) Keterbatasan Anggaran untuk Pengembangan Kompetensi SDM, (e) Keengganan SDM untuk berkompetisi secara terbuka, (f) Moratorium penerimaan CPNS dari jalur umum.
- 5) Upaya-upaya yang dilakukan
  - (a) Memberikan hak untuk mengembangkan Kompetensi kepada SDM; (b) Mengikutsertakan SDM dalam pengembangan kompetensi; (c) Dukungan Pemda dalam pengembangan kompetensi SDM; (d) Penambahan Anggaran Pengembangan Kompetensi SDM.

- 6) Output yang diharapkan antara lain: (a) Implementasi Kebijakan Kompetensi terlaksana; (b) Kompetensi Aparatur yang meningkat; (c) Kebutuhan OPD terhadap terpenuhi.

### **METODE PENELITIAN**

Desain Penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, yaitu suatu metode dalam meneliti langsung kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) keadaan saat ini dengan tujuan untuk mendapatkan data langsung dan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kabupaten Tangerang.

### **GAMBARAN UMUM**

Sejarah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang diawali dengan Penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor: 1 Tahun 1979 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Tingkat II dan Sekretariat DPRD Kabupaten Tangerang. Saat itu urusan kepegawaian masih dilaksanakan pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah, namun dalam perjalanannya karena keadaan dan perkembangan penataan Pemerintah Daerah oleh Pemerintah Pusat, maka ditetapkan Peraturan Pemerintah RI Nomor: 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, sehingga ditetapkan kembali Peraturan Daerah Nomor: 11 Tahun 2000 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tangerang.

### **PEMBAHASAN**

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan diperoleh beberapa informasi yang sesuai dengan pertanyaan yang diajukan. Jabatan struktural dan jabatan fungsional

dalam organisasi perangkat daerah (OPD) dituntut tanggung jawab dalam kinerja untuk kepentingan pelayanan kepada masyarakat. Inti dari pendidikan atau diklat adalah bahwa ASN perkembangannya dan kinerja di lihat oleh seluruh masyarakat, contoh: Seorang Guru atau Kepala Sekolah akan menjadi teladan dari masyarakat atau dijadikan contoh yang baik, hal ini terjadi akibat dari pendidikan atau diklat yang diterimanya untuk pengembangan kompetensi diri, bahwa ASN harus menjadi pelindung, teladan, penasihat dan harus bisa menjadikan contoh yang baik dalam kehidupan. Dari pengembangan kompetensi yang sudah diikuti oleh setiap ASN diharapkan dapat berkembang kompetensinya sehingga dapat hasilkan kinerja yang maksimal dan dapat memenuhi kebutuhan organisasi pemerintah daerah. Pengembangan yang sudah diikuti harus selalu ditingkatkan, dioptimalkan dan diaplikasikan dalam kinerja setiap ASN, setiap penyelenggara diklat akan merasa bangga bila setiap ASN yang sudah mengikuti pengembangan kompetensi itu berhasil dan dapat dilihat dengan kinerja yang baik, dapat mentrasfer kompetensinya kepada rekan kerjanya, agar ilmu yang sudah didapat selalu berkembang dan bermanfaat untuk ASN yang lainnya dan kebutuhan organisasi.

Sisi lain seorang ASN dalam masyarakat akan selalu diminta pertolongannya atau bantuannya bila ada masalah, hal ini karena tanggapan masyarakat kepada ASN sangat positif bila ia memiliki kompetensi yang selalu berkembang, unsur universalnya yang lebih ditunjukkan dalam kompetensi. Bahwa setiap ASN harus dapat mengikuti aturan-aturan yang berlaku saat ini, tentang pengembangan kompetensi diri, Pemerintah Daerah sangat mengharapkan setiap ASN harus dapat disiplin dan mengikuti aturan yang berlaku, Pemerintah selalu berusaha agar setiap ASN mendapatkan haknya untuk pengembangan kompetensi diri, yaitu dengan disediakannya Diklat-diklat, Seminar, Workshop dan lain-lain yang bertujuan

menyediakan untuk ASN agar dapat berkembang dan selalu meningkatkan kompetensi diri.

Adapun upaya Pemerintah Kabupaten Tangerang dalam Menyikapi Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, karena dalam Undang-undang ini dibuat dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; ASN saat ini belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Pengembangan kompetensi menjadi dasar pengembangan karier dan pengangkatan jabatan, terhadap pengembangan kompetensi adalah sebagai berikut.

- (a) Setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi;
- (b) Kabupaten Tangerang melalui BKPSDM pada bidang yang menangani pengembangan kompetensi agar berkoordinasi dan bekerja sama dengan bidang pengembangan karier dan pengangkatan jabatan untuk membuat/menyusun/menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi;
- (c) Kabupaten Tangerang melalui BKPSDM pada bidang yang menangani pengem-

bangun kompetensi agar dapat melaksanakan pengembangan kompetensi;

- (d) Kabupaten Tangerang melalui BKPSDM pada bidang yang menangani pengembangan kompetensi agar melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

### **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DI KABUPATEN TANGERANG**

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah diimplementasikan hampir 4 tahun.

Sebuah implementasi kebijakan oleh Edwards III dapat diukur dari aspek: (1) Komunikasi; (2) Sumber Daya; (3) Sikap Implementor; (4) Struktur Birokrasi.

### **HAMBATAN YANG ADA**

Hasil penelitian, terhadap hambatan dari faktor komunikasi adalah: Perlu ada komunikasi yang berkesinambungan sebelum kebijakan itu diimplementasikan, karena komunikasi merupakan sarana yang sangat vital dalam mencapai sasaran dari kebijakan tersebut, bila terjadi kesalahan dalam penafsiran, suatu gagasan perlu dikomunikasikan secara tuntas agar implementasi kebijakan dapat mencapai sasaran dengan tepat. Dari faktor sumber daya adalah: Perilaku SDM dalam kehidupan sehari-hari terhadap minat pengembangan Kompetensi masih kurang sehingga kompetensi yang dimiliki oleh SDM Aparatur masih belum sesuai dengan kebutuhan OPD. Belum sesuainya kompetensi SDM Aparatur dengan kebutuhan organisasi sehingga kebijakan pengembangan ASN belum sepenuhnya tercapai. Dari faktor Sikap Implementor adalah: Secara konseptual, Komunikasi, Birokrasi, Sarana prasarana, dilihat dari sudut birokrasi masih adanya hambatan mindset. Dari faktor Struktur Birokrasi adalah: ketersediaannya anggaran untuk pengembangan kompetensi ASN, hal ini karena jumlah ASN yang banyak dan

wilayah yang sangat luas sehingga anggaran yang dimiliki Kabupaten Tangerang dibagi kesemua sektor untuk pembangunan daerah.

### **UPAYA-UPAYA YANG DILAKUKAN**

Upaya dari faktor komunikasi adalah: meningkatkan Transmisi yang digunakan oleh Pemerintah Daerah dalam penyalurkan/mengirim pesan kepada aparatur baik perorangan maupun ke sekelompok. Aparatur dapat berupa media Surat menyurat maupun media elektronik, seminar atau workshop merupakan wadah dalam penyampaian informasi kompetensi kepada aparatur sehingga komunikasi informasi dapat disampaikan dengan baik dan benar, bila pengiriman pesan berjalan dengan baik dan benar maka dapat dikatakan komunikasi itu lancar.

Dari faktor Sumber Daya adalah: Memberikan kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan kompetensi baik melalui lembaga pemerintah atau lembaga swasta. Mempersiapkan program dan kegiatan yang mendukung pengembangan kompetensi ASN. Dari faktor Sikap Implementor adalah: Bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dengan memberikan hak dan kesempatan kepada ASN untuk mengembangkan kompetensi dengan mengikutsertakan dalam diklat/pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan tingkatan pendidikan dengan tugas belajar/izin belajar.

Dari faktor Struktur Birokrasi adalah: Pemerintah Daerah dalam pengembangan kompetensi SDM Aparatur di Kab. Tangerang saat ini adalah mengacu pada Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang telah dibuat sebelumnya, disesuaikan dengan anggaran dan penyedia diklat yang siap untuk melaksanakan dan saat-saat tertentu bisa melaksanakan diklat sesuai dengan kebutuhan kompetensi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan adalah sebagai berikut.

Implementasi Kebijakan pengembangan kompetensi dalam komunikasi masih menggunakan media surat menyurat, belum memiliki media yang berbasis teknologi dalam menyampaikan informasi, Penempatan SDM Aparatur belum sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi, penempatan ASN belum merata di semua OPD sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Hambatan-hambatan yang terjadi adalah sebagai berikut.

1. Sumber Daya Manusia Aparatur yang di miliki belum semuanya sesuai dengan kebutuhan organisasi, pengiriman peserta diklat adakalanya tidak sesuai dengan kompetensi kegiatan diklat,
2. Pengembangan Kompetensi ASN diajarkan tidak hanya melalui lembaga, masih rendah minat aparatur dalam mengikuti diklat pengembangan kompetensi.

Upaya-upaya yang dilakukan yaitu berupa Peraturan Bupati Nomor 112 Tahun 2016, dengan memberikan hak kepada ASN untuk mengembangkan kompetensi,

1. Menyusun rencana, Pengembangan kompetensi tahunan, Melaksanakan program diklat sesuai dengan yang telah diprogramkan,
2. Penyampaian informasi di Kabupaten Tangerang disampaikan menggunakan media surat menyurat atau media teknologi (internet), kegiatan analisis kebutuhan diklat (AKD) dilakukan kesemua OPD,
3. Monitoring dan Evaluasi dilakukan pasca diklat, adanya kerja sama dengan lembaga-lembaga diklat di kementerian

atau balai-balai penelitian dan pengembangan kompetensi ASN.

### SARAN

Saran terhadap hasil penelitian adalah sebagai berikut.

1. Perlunya Identifikasi kebutuhan diklat tiap OPD secara berperiodik dengan komunikasi berkesinambungan,
2. perlu memiliki database diklat pengembangan kompetensi aparatur,
3. menjalin hubungan kepada balai-balai diklat pengembangan kompetensi,
4. harus memiliki wadah berupa web tentang diklat kompetensi yang terhubung kesemua balai-balai diklat se-Indonesia,
5. lakukan inventarisasi terhadap judul materi diklat, penggalan informasi mengenai kebutuhan diklat lebih ditingkatkan.

Adapun saran terhadap hambatan yang dapat diberikan adalah:

1. Pemerintah Daerah perlu menambah anggaran untuk sarana komunikasi berbasis aplikasi,
2. pelaksanaan penerimaan ASN harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, agar saat pengiriman peserta diklat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan,
3. harus adanya komitmen yang kuat terhadap pentingnya pengembangan kompetensi ASN,
4. adakan kegiatan diklat-diklat yang lainnya untuk meningkatkan kompetensi para ASN,
5. setiap ASN harus dikembangkan potensinya untuk meningkatkan kompetensinya,
6. perlunya pengawasan pelaksanaan Peraturan Bupati tentang pengembangan kompetensi ASN,

7. Perlunya dukungan pengembangan kompetensi dari pimpinan,
8. agar semua ASN kompetensinya sesuai dengan kebutuhan organisasi,
9. Pengembangan ASN harus selalu ditingkatkan agar dapat mengikuti pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kian pesat, bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS itu paling sedikit 20 jam pelajaran dalam setahun.

Adapun saran terhadap upaya-upaya adalah:

1. saat penerimaan CPNS perlu diusulkan ke Menpan RB agar sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah,
2. penggalan informasi mengenai kebutuhan diklat; (dengan membuat analisis kebutuhan diklat yang tertuang dalam rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan),
3. Lembaga diklat harus open minded terhadap masukan dan koreksi,
4. Setiap ASN harus merubah mindset, minat terhadap pengembangan kompetensi perlu ditingkatkan,
5. setiap ASN harus memiliki sikap untuk mengembangkan kompetensi agar dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Erwan Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti, (2015), *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media, Yogyakarta.
- Creswell, Jhon W. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djaenuri, Aries. (2015), *Kepemimpinan Etika dan Kebijakan Pemerintah*. Ciawi Bogor. Ghalia Indonesia.
- Edwards, III C George (1980). *Implementing Public Policy, Congressional Quarterly Press, Washington*.
- Kartawidjaja, Daradjat H.A. (2011). *Konsep dan Efektivitas Implementasi Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)*. Jakarta: Madani Publishing.
- Labodo, Muhadam. (2015). *Dinamika Politik dan Pemerintahan Lokal*. Ciawi-Bogor. Ghalia Indonesia.
- Moleong, J. Lexy, (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, Mohammad. (2014). *Metode Penelitian Praktis Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Publica Institute.
- Muttalib dan Moch. Akbar Ali. (2013). *Theory of Local Government (Teori Pemerintahan Daerah)*. Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia (MIPI). Jakarta.
- Nugroho D, Rian. (2003). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta. PT. Garamedia.
- Ndraha, Taliziduhu, (2002). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Riyadi, et al (2010), *Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran Good Administration bagi Pemerintah Daerah*, Pusat kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Adminnistrasi Negara (LAN), Jatinangor Jawa Barat.
- Rivai, Veithzal (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Suradinata, Ermaya (2016). *Analisis Kepemimpinan Strategi Pengambilan Keputusan, (ASOCA)*, Jatinangor. Al Qaprint Jatinangor.
- Sedarmayanti (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama. Bandung
- 2017, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama. Bandung.

Syafri, Wirman dan Setyoko, Israwan. 2010. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. Bandung: Alqaprint Jatinangor.

Soehartono, Irawan. (2011). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Syafri, Wirman dan Alami. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*, Jatinangor Sumedang Jawa Barat. IPDN Press.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Silalahi, Ulber dan Wirman Syafri. (2015). *Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik*. Jatinangor Sumedang Jawa Barat. IPDN Press.

#### **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Bupati Tangerang Nomor 112 Tahun 2016, tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

#### **Jurnal**

Supriyadi, Gering 2012, Wacana KInerja, Kajian Praktik-Akademis KInerja Kebijakan & Administrasi Pelayanan Publik, Pusatun Kajian dan Pendidikan dan Latihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara (LAN). Jatinangor, Jawa Barat.

Setyowati, Retno dan Muhammad Mathori, Riset Manajmen (Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

#### **Internet**

<http://venotes.wordpress.com/2010/11/25/teori-implementasi-edwards-iii>

[http://\(laodeyusran.blogspot.co.id/2017/04/review-buku-edward-iii-implementing.html?m=1\)](http://(laodeyusran.blogspot.co.id/2017/04/review-buku-edward-iii-implementing.html?m=1))

[https://id.wikipedia.org/wiki/Struktur\\_organisasi](https://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi)

<http://rocketmanajemen.com/definisi-struktur/>

<http://www.pengertianpakar.com/2015/05/pengertian-birokrasi.html>

<http://setabasri01.blogspot.co.id/2009/02/ birokrasi.html>

<http://banghens.blogspot.co.id/2016/09/definisi-pengembangan-menurut-beberapa.html>