

PENGUATAN KOMPETENSI SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KABUPATEN KUNINGAN

Oleh:
Soleh Suryadi dan Deni Hamdani

ABSTRACT

The problem in this study, which has not ineffectiveness strengthening the competence of employees (officers) police unit Pradja Civil Kuningan District.

The focus of this research is the competence of employees (officers) Civil Service Police Unit on Local Government Kuningan District with research focusing on Competence sub Executive, includes Strategic, strategic thinking response, Change leadership. Competence Manager, covering Flexibility, Interpersonal understanding, Empowering, reward, Portability. Employee competence, covering Information seeking, motivation, and ability to learn, Achievement motivation, motivation Work under time pressure, Collaborativeness and customer service orientation.

The method used, the analytical descriptive method with qualitative approaches, profound, of the attitudes and behavior of officers who observed the object under investigation to understand as well as researchers become research instruments. To determine the members of the population as respondents using snowball sampling technique. Used also SWOT analysis, the internal conditioning analysis of the power factor Strength and Weakness. External analysis includes factors Opportunity and challenges Threats.

Results of research on the factors that led to the competence of the Civil Service Police Unit Kuningan District has not been effective, which is determined by: First, competency level of top management (Competence Executive) has not been fully effective due to the ineffectiveness of the ability to improve relations, efforts to understand the trends of environmental changes, think strategically and efforts to communicate the vision and strategy of the organization were transferred to the employees (officers). Second, competency manager, the change factor managerial organization has not been fully effective due to the influence of top management remains strong. efforts to provide rewards for improved performance has not been fully optimized. Third, competency level of employees mainly factors services and initiatives to overcome obstacles in the organization has not fully robust. Ability to encourage innovation, quality improvement, productivity is needed not yet fully materialized.

Strategy competence Civil Service Police Unit District Kuningan can be effective by using diversification strategy, the strategy of the organization by increasing the strength of productivity or new efforts to strengthen implementation in the field. Strength This may be the availability of an effective and competent personnel, have the technology or means of cutting edge and reliable management systems.

Keywords: *Competence of employees (officers)*

1. Latar Belakang Penelitian

Lemahnya kompetensi aparatur Satuan Polisi Pamong Praja disebabkan belum terpenuhinya aparatur sebagai sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi Satpol PP. Lemahnya kompetensi serta kurangnya sumber daya yang berkualitas membawa implikasi negatif pada hasil kerja yang dihasilkan menjadi tidak berkualitas. sejalan dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas hasil kerja maupun tertib hukum, kualitas pelayanan, perlindungan masyarakat oleh Satuan Polisi Pamong Praja telah membawa konsekuensi meningkatnya kompleksitas tugas maupun fungsi Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan yang berkaitan dengan tertib penyelenggaraan pemerintah. Dalam kaitan ini, Islamy (2001:19) menyatakan:

Kebanyakan warga negara menaruh banyak harapan pada administrator publiknya, yaitu dengan harapan agar mereka selalu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada publik. Untuk menjadi abdi masyarakat yang selalu memperhatikan kepentingan publik, maka administrator publik perlu memiliki semangat "kepublikan" (*the spirit of publicness*). Semangat tanggung jawab administratif dan politis harus melekat juga pada diri administrator publik, sehingga ia dapat menjalankan peran profesionalnya dengan baik. Kalau kepentingan publik adalah netral, maka menjadikan administrator publik sebagai profesional yang proaktif adalah mutlak, yaitu administrator publik yang selalu berusaha meningkatkan tanggung jawab objektif dan subjektifnya serta meningkatkan aktualisasi dirinya.

Eksistensi Satpol PP Kabupaten Kuningan berdasarkan observasi awal pada dasarnya belum sepenuhnya terintegrasi secara efektif dengan hakikat kompetensi yang dimiliki aparatur. Dengan demikian, diperlukan penguatan (*reinforcement*) terhadap kompetensi aparatur yang tepat. Belum terwujudnya keterpaduan diantara kompetensi dalam organisasi dikarenakan belum adanya pola rekrutmen yang khusus, pendidikan dan latihan yang terfokus serta belum memiliki kurikulum bagi peningkatan kompetensi aparatur Satpol PP secara spesifik.

Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dihadapkan pada berbagai persoalan, seperti umumnya berhadapan dengan pelaku ekonomi, yaitu pedagang kaki lima (PKL), implementasi kebijakan maupun keputusan Bupati yang berdampak sosial ekonomi dalam suatu wilayah atau region Kabupaten Kuningan, dengan pengamanan Peraturan Daerah (PERDA), berhadapan dengan para demonstrans, pembongkaran bangunan liar, dengan perilaku indisipliner Pegawai Negeri Sipil, disinilah pentingnya kompetensi aparatur dengan penguatan pada kemampuan aparatur dalam mengatasi persoalan yang dihadapi Satpol PP. Disamping itu, nama baik, citra serta kemampuan dan kualitas aparatur dipertaruhkan.

Berkaitan dengan fenomena masalah di atas, pada sisi lain, aparatur Satpol PP memiliki wewenang, hak dan kewajiban yang selaras dengan Pasal 6, yaitu:

- a. Melakukan tindakan penertiban non-Yustisial terhadap warga masyarakat, aparatur atau badan hukum yang melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah dan / atau Peraturan / Keputusan Bupati;
- b. Menindak warga masyarakat, aparatur atau badan hukum yang mengganggu ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
- c. Memfasilitasi dan pemberdayaan kapasitas penyelenggaraan perlindungan masyarakat;
- d. Melakukan tindakan penyelidikan terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang diduga melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah dan / atau Peraturan / Keputusan Bupati; dan
- e. Melakukan tindakan administrative terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang diduga melakukan pelanggaran atas Peraturan Daerah dan / atau Peraturan / Keputusan Bupati;

f. Melakukan kewenangan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan

Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dalam kedudukannya sesuai Pasal 3 ayat 1, yaitu: Satpol PP merupakan bagian perangkat daerah di bidang penegakkan Perda, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat. Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja, diuraikan dalam Pasal 4 ayat 1 dan 2, sebagai berikut:

1. Satpol PP merupakan unsur pengamanan dan pembantu, mempunyai tugas membantu kelancaran tugas-tugas Bupati dalam perumusan, perencanaan kebijakan operasional program pelaksanaan penegakkan Perda, penanganan dan pemeliharaan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, serta memfasilitasi dan pemberdayaan kapasitas penyelenggaraan kebijakan perlindungan masyarakat.
2. Dalam menyelenggarakan upaya pengamanan dan penegakkan upaya ketentuan Perda dan Peraturan Bupati secara berdaya guna dan berhasil guna sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di atas, Satpol PP berada dan berintegrasi dalam sistem keamanan daerah

Berdasarkan data empiris, terdapat beberapa indikasi lemahnya kompetensi peran aparatur Satuan Polisi Pamong Praja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan, diantaranya pada 28 November, 2012 Bupati Kuningan, Utje H. Aang Hamid Suganda mengatakan beragamnya permasalahan yang timbul di masyarakat menuntut Satuan Tugas Polisi Pamong Praja untuk tidak menyelesaikan masalah dengan pendekatan represif namun harus mengedepankan pendekatan yang humanis, elegan, beretika dan bermartabat. "Penyelesaian masalah dalam upaya penegakan Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah serta mewujudkan ketentraman dan ketertiban umum menuntut Satpol PP agar bisa mengatasi masalah tanpa menimbulkan masalah dikemudian hari," katanya saat membuka acara Pembinaan Kesempataan dan Penanggulangan Kerusuhan Massa di Wisma Permata, Selasa (27/11). Hal ini cenderung munculnya Citra buruk pada aparatur Satpol PP ditandai dengan banyaknya keluhan dari masyarakat mengenai tindakan Satpol PP. Pada sisi lain, belum sepenuhnya sikap perilaku anggota Satpol PP yang mampu dengan mencerminkan sikap pelayan kepada masyarakat maupun pelindung masyarakat tepat sesuai tupoksinya. Sejalan dengan pandangan Mendagri pada 3 Maret 2015 "keberadaan Satpol PP sangat berpengaruh pada citra pemerintah daerah pada 3 Maret 2015, "Menteri dalam negeri RI Cahyo Kumolo mengatakan pada Cirebon Trust Com , Satpol PP saat ini sedang menggelar rapat koordinasi nasional, mereka terus meningkatkan kompetensi agar lebih profesional. Kepala daerah pun harus mengimbangnya dengan lebih memperhatikan nasib mereka. Jangan sampai Satpol PP lebih terus terkesan sebagai tempat buangan bagi PNS yang kurang berprestasi," ungkapnya saat gelar pasukan perayaan HUT Satpol PP ke-65 di lapangan Gasibu Ko5a Bandung, Selasa (03/03).

Belum adanya standarisasi mekanisme proses rekrutmen aparatur Satpol PP, belum adanya Kurikulum yang tepat dalam Diklat. Artinya Diklat yang didasari Permendagri No 38 tahun 2010 tentang penyelenggaraan Diklat belum sepenuhnya efektif menjadikan aparatur tidak profesional, serta belum adanya Sekolah Khusus sebagai jalur rekrutmen menjadi anggota aparatur Satpol PP.

Terdapat data empiris dari berbagai asumsi, yaitu bahwa Satpol PP dipandang sebagai "Pamong pradja" yang semestinya melindungi masyarakat tetapi masyarakat tidak merasa dilindungi dan memandang buruk sebagai aparat yang menjadi "Pamong" (pelayan masyarakat). Adanya Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat, namun masyarakat memandang Satpol PP hanya bisa mengusir PKL, menghancurkan bangunan liar, sehingga anggota organisasi terdorong pada tindak kekerasan (konflik horizontal) dengan masyarakat. Menurut pandangan Pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan pada Januari 2015.

bahwa Kompetensi, keahlian, latar belakang pendidikan yang selama ini dimiliki Satpol PP Kuningan tidak selaras dan tidak terintegrasi dengan Bidang Penegakkan Perundang-undangan maupun dengan Seksi Bina Potensi masyarakat. Disamping itu, adanya indikasi aparatur yang berprestasi tidak mendapat perhatian atau diberi *reward* sesuai dengan prestasi kerjanya.

Berdasarkan data skunder yang penulis temukan pada Januari 2015, diketahui masih rendahnya SDM yang berdampak negatif terhadap keahlian (*skill*). 3 Pendidikan SD 3 orang, SLTP 3 orang, SLTA 107 orang, D4 1 orang, S1 31 orang dan S2 7 orang serta Belum adanya Sistem Operasional Prosedur (SOP) yang jelas sehingga Satpol PP terkadang kewalahan menghadapi masalah publik, sehingga bantuan dari Kepolisian (POLRI) dan militer (TNI) menjadi terbiasa dilakukan.

2. Kajian Pustaka

Fokus dalam kajian pustaka ini menguraikan konsep teori serta penelitian yang relevan dengan ilmu administrasi publik dengan penelitian yang dilakukan tentang penguatan kompetensi Sumber Daya Manusia (Aparatur).

2.1. Kajian Konsep Administrasi Publik dan Kebijakan Publik

Kegiatan yang dilaksanakan administrasi publik begitu global dan spesifik dengan harapan agar tujuan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Lebih jauh Pfiffner (1975:6) menjelaskan sebagai berikut, "*In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policies, encompassing innumerable skills and techniques large numbers of people*" (Secara global, administrasi publik adalah suatu proses bersangkutan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang).

Penyelenggaraan administrasi negara dapat berlangsung secara luas dengan sumber-sumber daya, modal, alat, waktu pelaksanaan dan cara kerja yang kompleks. Dalam kaitan ini Thoha (2008:vi): menyatakan "Keleluasan kajian ilmu administrasi publik itulah, banyak para pakar menyatakan bahwa ilmu ini pada tahapan yang sekarang disebutnya sebagai ilmu administrasi public kontemporer". Para ahli masih berbeda pendapat mengenai perbedaan kebijakan (*policy*) dengan keputusan (*decision*), diantaranya oleh Islamy (2001:24) bahwa :

Pembentukan kebijakan atau *policy formulation* sering pula disebut sebagai *policy making* dan ini berbeda dengan pengambilan keputusan (*decision making*) lebih lanjut dikatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pengambilan pilihan suatu alternatif dari berbagai alternatif. Sedangkan pembuatan kebijakan meliputi banyak pengambilan keputusan.

Perbedaan tersebut memberikan pemaknaan yang spesifik antara pembentukan kebijakan dengan pengambilan keputusan. Dengan demikian, tidak ada perbedaan mutlak yang dapat dibuat antara pembuatan keputusan dan pembuatan kebijakan, karena arah penentuan kebijakan adalah merupakan suatu keputusan).

Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan sebagaimana pendapat Nigro dan Nigro (1983:18) yaitu "*Public Administration has an important role formulating of public policy and thus a part of the political process*". Administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik. Pendapat Presthus (1975:3) administrasi negara mempunyai arti:

Public administration may be defines as the art and science of design and carrying out public policy. As the scale and complex of government uncreased, civil sevants assumed a large role in policy making, in addition to their traditional and still mayor role of implementing polities designed by the elected master. (Administrasi publik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan mendesain dan melaksanakan kebijakan publik. Skala dan kompleksitas dari urusan pemerintah yang semakin bertambah, asumsi pelayanan sipil merupakan pengaturan yang besar dalam pembuatan kebijakan, peran dari implementasi kebijakan untuk melengkapi kebiasaan yang didesain melalui pilihan mereka).

Pendapat di atas diasumsikan bahwa administrasi publik mempunyai peranan penting di dalam pembuatan kebijakan publik.

2.2. Kajian Teori Penguatan

Teori penguatan merupakan teori motivasi. Motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti Arcep Ishak & Tanjung Hendri, (2003:35-37) "Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu". Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Stoner (1996:150-151) menyatakan tentang *reinforcementtheory* (teori penguatan), yaitu

Reinforcement theory (teori penguatan), yaitu pendekatan pada teori motivasi berdasarkan hukum "pengaruh"- ide bahwa tingkah laku dengan konsekwensi positif cenderung untuk di ulang, sementara tingkah laku dengan konsekwensi negative cenderung untuk tidak di ulang.

Lebih lanjut Stoner (1996:150-151) menyatakan tentang teori penguatan yang dikaitkan dengan ahli psikologi B.F Skinner menunjukkan bagaimana konsekwensi tingkah laku di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa depan dalam proses belajar siklus. Bentuk-bentuk penguatan negatif antara lain: menunda/tidak memberi penghargaan, memberikan tugas tambahan atau menunjukkan perilaku tidak senang (menggeleng, kening berkerut, muka kecewa). Grindel dan Hilderbrand (2007) tersebut menegaskan bahwa *The capacity in organizational level inconcentrated on the organization's performance and culture determining the development of resources*. terdapat tiga level penguatan dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Individual level:** *Identification of capacity focused of the local human resources management such as recruitment system, effectiveness of training to increase knowledge personel, skill and copentencies of local public servant in creating good plans and national budgets.*
2. **Organization level:** *is concentrated on the organization's performance and culture determining the development of resources.*
3. **System Level:** *The capacity it's self works at regulatory or policy framework. This level is addressed on the support of national policy and regulation in ensuring the development of human resources (individual aspect) and organizational performance to formulate of the good plan and rational budget. In condusive situation in the system level will impede the ability of bureaucracy to performance well*

Teori penguatan yang ditegaskan oleh Gindle di atas dapat dimaknai bahwa sumber daya manusia / individu, organisasi dan sistem memiliki kekuatan dalam mendorong organisasi untuk melakukan penataan kinerja pegawai dalam organisasi termasuk sistem birokrasi.

2.3. Kajian Teori Kompetensi

Istilah kompetensi dipopulerkan oleh Richard E. Boyatzis dalam bukunya *The Competent Manager, A Model For Effective Performance* (1982) dikembangkan lebih lanjut oleh Staf McBear. Setelah Boyatzis muncul Iyle M. Spencer & Signe M (1993) yang menjelaskan dan mengembangkan kompetensi secara lebih detil. Menurut Boyatzis (1982:23) bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Menurut Spencer & Spencer (1993:9), "kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi".

Beberapa ahli melalui penelitian intensif telah berhasil menerangkan unsur utama yang bermuara pada individu-individu yang ada di dalam organisasi, penghasil pelayanan itu sendiri, unsur ini yang kemudian oleh George dalam Prihadi (2004:62) ditengarai sebagai kompetensi, meniru dari asal katanya dalam bahasa latin "*copetentia*" yang berarti kesesuaian. Dreher dalam Prihadi (2004:27) menyatakan bahwa :

Kata-kata kompetensi kini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu seperti komunikasi verbal, keterampilan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan

Penelitian yang dilakukan oleh *Mersha* (1992:34) dalam industri jasa di Amerika pada tahun 1991 menunjukkan bahwa kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan, keterampilan dalam hubungan antar pribadi, sikap santun, bersahabat, toleransi dan sikap yang menyenangkan merupakan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang sangat penting, khususnya bagi jasa yang bersifat intensif, dimana pegawai gugus depan menjadi pribadi-pribadi kunci.

Dreher (2001:27) menguraikan "sekian banyak elemen yang membentuk kualitas pelayanan, beberapa ahli, melalui penelitian intensif telah berhasil menengarai unsur utama, yang bermuara kepada individu-individu yang ada didalam organisasi penghasil pelayanan itu sendiri". Unsur inilah yang kemudian oleh *Georg* (1995:62) memandang bahwa ditengarai sebagai "kompetensi", meniru dari asal katanya dalam bahasa latin "*copetentia*" yang berarti kesesuaian. Kata-kata kompetensi kini mulai sering dipergunakan untuk merefleksikan kemampuan seseorang pada bidang-bidang tertentu, seperti komunikasi verbal, keterampilan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stress, kemampuan perencanaan dan kemampuan serta keterampilan pengambilan keputusan

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. (Spencer, 2003:9) mengemukakan Faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai,
- 2) Keterampilan,
- 3) karakteristik kepribadian,
- 4) motivasi,
- 5) isu emosional,
- 6) kemampuan intelektual dan
- 7) budaya organisasi.

Dalam kaitan ini. Lasmahadi (2002) dalam Safwan (136:2014) mengungkapkan perilah kompetensi;

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior". Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

2.4. Kerangka Pemikiran

Peneliti membangun kerangka pemikiran (*frame work of thinking*), yaitu logika dari suatu penelitian yang didasarkan atas uraian teoritik yang diuraikan di atas. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman alur pemikiran secara sistematis, yaitu penguatan kompetensi aparatur. Sudarmanto (2014:45) menginterpretasikan, bahwa "kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan pendidikan tinggi, atau dipersepsikan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas".

Pegawai secara individual harus memiliki kecerdasan dalam berorganisasi yang berkaitan dengan kemampuan diri, kreativitas, keterampilan dan kemampuannya mengartikulasi, mengimplementasikan kebijakan serta kemampuan berafiliasi dengan totalitas organisasi, terutama dalam proses kerja guna mencapai tujuan yang diawali dengan perencanaan serta melakukan kerjasama dalam tim yang diintegrasikan dengan kemampuan individu dalam konteks pengelolaan serta tindakan dan pengambilan keputusan pada teknis di lapangan.

Menurut Mitrani, Delziel and Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993) yang dialih bahasakan oleh Surya Dharma (2002:17), kompetensi sumber daya manusia dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Kompetensi Eksekutif

Kompetensi Eksekutif diperlukan sebagai landasan bagi para eksekutif di organisasi untuk mengembangkan organisasi yang dimiliki dengan mewujudkan kepentingan organisasi. Pada tingkat eksekutif, diperlukan kompetensi tentang :

- a. *Strategic thinking* yaitu kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "*strategic response*" secara optimum.
- b. *Change leadership* yaitu kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan yang dapat ditransformasikan kepada pegawai.
- c. *Relationship management* yaitu kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan Negara lain.

2. Kompetensi Manajer

Kompetensi manajer diperlukan sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial. Kompetensi manajer akan mempermudah mengidentifikasi perumusan strategi organisasi. Pada tingkat manajer, diperlukan kompetensi tentang :

- a. *Flexibility* yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
- b. *Interpersonal understanding* yaitu kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.

- c. *Empowering* yaitu kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, melakukan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan, dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.
- d. *Team faciliation* yaitu kemampuan untuk menyatukan orang agar bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.
- e. *Portability* yaitu kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan Luar Negeri, sehingga seorang manajer harus "*portable*" terhadap posisi yang ada di Negara manapun.

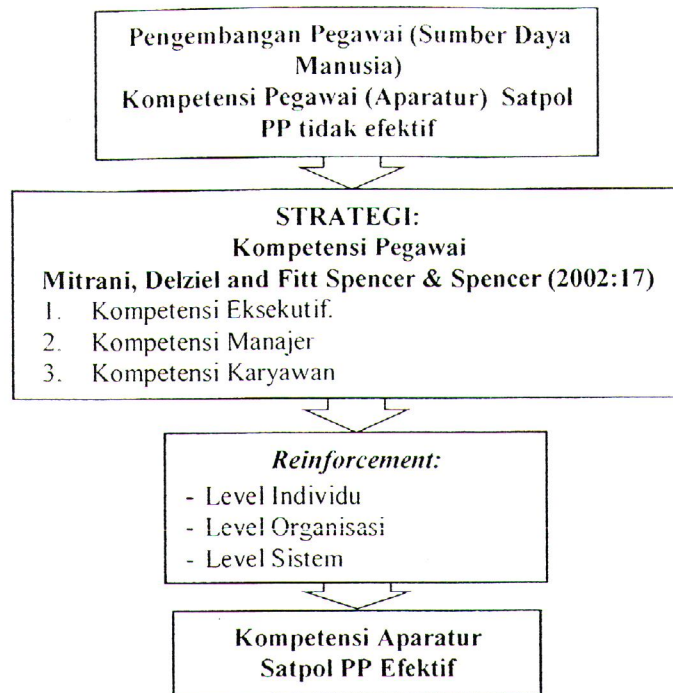
3. Kompetensi Karyawan

Kompetensi diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Pada tingkat karyawan, kompetensi ditentukan oleh:

- a. *Flexibility* yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
- b. *Information seeking, motivasi, and ability to learn* yaitu kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
- c. *Achievement motivation* yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas, dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.
- d. *Work motivation under time pressure* yaitu kombinasi *flexibility, achievement motivation*, menahan stres, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik di bawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.
- e. *Collaborativeness* yaitu kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal, dan komitmen organisasi.
- f. *Customer service orientation* yaitu suatu keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan.

Alasan pemilihan teori yang digunakan oleh peneliti pada dasarnya teori-teori kompetensi berkaitan dengan studi ilmu administrasi publik berkaitan dengan kebijakan publik. Relevansi yang jelas dari teori yang digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian sebagai upaya pemecahan masalah yang berkaitan dengan Kompetensi Aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan.

Berdasarkan teori kompetensi di atas, peneliti dapat merumuskan kedalam kerangka berfikir penelitian sebagai berikut :



Gambar: 2.2.
Bagan Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

3. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah pada Pemerintah Kabupaten Kuningan dengan fokus objek penelitian pada Kopetensi peran aparatur/pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan.

3.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif Sugiyono (2013:222) bahwa “dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri”. Instrumen penelitian menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan untuk memudahkan pelaksanaan penelitian.

Data yang dipergunakan terdiri dari: Data primer, dari informan kunci dan data pengamatan selama penliti terlibat langsung. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari laporan, arsip dan dokumentasi serta data yang relevan dengan permasalahan penelitian dengan melakukan *cross check* melalui teknik Triangulasi. Dilanjutkan dengan Analisis SWOT adalah analisis kondisis internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja.

Analisis data kualitatif merupakan suatu proses pengumpulan data dan penelaahan data secara informasi yang didapat selama penelitian dari berbagai sumber Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013: 246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

- 1) Reduksi Data (*data reduction*)
- 2) Penyajian Data (*data display*)
- 3) Verifikasi dan Menarik Kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

3.2. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian yang dilakukan peneliti, yaitu dimulai pada awal tahun di Bulan Januari 2016 dimulai dari diskusi dengan Direktur Program Studi sampai dengan ditetapkannya dengan Surat Keputusan (SK) Tim Promotor. Penyusunan Disertasi dengan segala kegiatan dan aktivitasnya, peneliti susun berikut bimbingan pelaksanaan penelitian ini dapat diketahui pada Jadwal penelitian yang disusun. Diawali dengan Penyusunan Proposal Penelitian di bulan Februari s.d Maret 2016.

Seminar Pra Usulan Penelitian di bulan Maret 2016 ditindak lanjuti dengan Perbaikan Bab I, Bab II dan Bab III di bulan April- Mei 2016 dan pelaksanaan Seminar Usulan Penelitian di bulan Juni 2016. Selain itu, Perbaikan SUP, Penelitian diperkirakan dari bulan Juni s.d bulan September 2016

Seminar Hasil Penelitian pada bulan November 2016, pada Bulan Desember 2016 dilakukan kegiatan Focus Group Discussion (FGD) di Hotel Grage Kabupaten Kuningan dengan melibat seluruh stake holder dan para akademis dengan bimbingan timpromotor. Berikut dilanjutkan dengan proses koreksi Penyusunan Bab IV dan Bab V penyempurnaan disertasi s.d Januari 2017.

Sidang Ujjianan Naskah Disertasi (Tertutup) diperkirakan di bulan April 2017 dan Sidangan Naskah Disertasi (Terbuka) dirancang pada bulan Mei 2017.

4. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini secara teori menunjuk pemikiran menurut Mitrani, Delziel and Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993) Dharma (2002:17), yaitu kompetensi sumber daya manusia ditentukan oleh kompetensi eksekutif, kompetensi manager, dan karyawan.

4.1. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Kompetensi Aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan Belum Efektif

1) Kompetensi Eksekutif

Faktor-faktor yang menyebabkan kompetensi aparatur pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan belum efektif, yaitu faktor-faktor kompetensi pada level pimpinan puncak (Kompetensi Eksekutif), yaitu bahwa Kepala Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan Belum efektif disebabkan belum efektifnya pelaksanaan dimensi *Relationship management* yaitu kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan pihak-pihak lain dalam arti dengan Negara lain masih lemah.

Pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan belum sepenuhnya mampu melaksanakan hubungan dalam meningkatkan kerjasama pada tataran nasional maupun internasional. Sepertihalnya belum sepenuhnya ada kerjasama dengan Luar Negeri. Sedangkan pada tataran nasional telah terdapat kerjasama, namun sebatas pada koordinasi, pembinaan dan pemahaman yang berkaitan dengan standar Kementrian Dalam Negeri, serta pelaksanaan kerjasama Dikalat dengan TNI atau POLRI. Dengan demikian, pada level pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan belum sepenuhnya aksesibilitas kerjasama dengan semua pihak termasuk dengan lingkungan global belum sepenuhnya dapat diwujudkan.

Pada upaya hubungan kerjasama di tataran lokal Kabupaten Kuningan bahwa pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan telah mampu mengefektifkan kerjasama baik antar SKPD maupun kerjasama lintas organisasi seperti dengan TNI, POLRI, LSM dan Stake Holder yang ada di wilayah Kabupaten Kuningan.

Pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan berkaitan dengan kompetensi pada Dimensi *Strategic thinking*, yaitu kompetensi pimpinan puncak untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "*strategic response*" secara optimum. Artinya, selama ini pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan masih memiliki kemampuan untuk berfikir secara strategis dalam merespon berbagai dinamika yang dihadapi Satpol PP. Selain itu, pimpinan cukup kuat untuk melakukan transformasi dengan upaya melakukan *Change leadership* yaitu kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi yang dapat ditransformasikan kepada pegawai.

Pada intinya, pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan telah memiliki responsibilitas yang cukup memadai dan strategi untuk melakukan perubahan yang berorientasi pada visi dan misi termasuk melakukan perubahan pada perilaku aparatur. Contohnya, pimpinan Satpol PP Kabupaten Kuningan telah mampu memotivasi dengan melakukan tindakan *reward* dan *punishment*. Berkaitan dengan motivasi pimpinan ini, kasatpol PP memberikan penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif juga memberikan penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus dan menerapkan *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. *Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan atau jasa yang diberikan, melalui gaji, liburan, kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karvawan dengan memenuhi kebutuhan pegawai, wajar dan adil, dapat diberikan dalam berbagai bentuk yang dikaitkan dengan prestasi.

Selain itu perubahan pada organisasi terutama dalam mewujudkan sarana dan prasaran yang terwujud dengan memiliki gedung Satpol PP yang mandiri dengan kelengkapan struktur yang memadai, kini tinggal mengoptimalkan kualitas SDM atau aparatur Satpol PP, maka upaya dari *Strategik Thinking* dalam proses melakukan perubahan (*Organization of Change*) untuk mewujudkan kualitas Kompetensi SDM Satpol PP Kabupaten Kuningan.

Pimpinan puncak telah berupaya melakukan perubahan atas pegawai (Aparatur) yang telah ditemui di lapangan kecenderungan sebagian besar menyatakan sangat puas dengan kepemimpinan yang sekarang atas apa yang dilakukan melalui *reward* dan *punishment*. Artinya, ia telah mampu merubah sikap perilaku dan tindakan aparatur Satpol PP pada umumnya. Disamping itu, konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. *Reward* (penghargaan) yang diberikan organisasi atau jasa yang diberikan penghargaan, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karvawan dengan standar memenuhi kebutuhan pegawai; wajar dan adil; dapat diberikan dalam berbagai bentuk; dan dikaitkan dengan prestasi. Dalam konteks budaya daerah, Kab. Kuningan yang nota bene kuat dengan kultur Sunda telah menselaraskan dengan kondisi lingkungan daerah setempat dengan memanfaatkan *Kanyaho* (*knowledge*), dan harus memiliki kemauan atau *will* atau *Kahayang* (*Motivation*), serta dapat memanfaatkan dan melakukan atas kemampuannya dengan istilah *Kabisalkadaék* (*Skill*) dan dari proses kerja itu ada wujudnya atau dengan istilah *Aya tapakna* (*output*) serta memiliki umpan balik atau kebermanfaatn bagi organisasi dan bagi lingkungan melalui hasil yang berguna manfaat *Aya Hasilna* (*outcome*)

2) Kompetensi Manager

Faktor-faktor pada kompetensi manager, yaitu pada faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial belum sepenuhnya kuat untuk dilakukan dikarenakan pengaruh pimpinan puncak masih kuat. Pada *Interpersonal understanding*, yaitu upaya memahami secara mendalam terhadap kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe aparatur cukup kuat, dan pada faktor *Empowering*, yaitu pengembangan terhadap karyawan cukup kuat dan memadai (pengembangan Pendidikan dan Pelatihan) aparatur, dan upaya memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja belum sepenuhnya optimal belum sepenuhnya kuat. pada faktor *Team faciliation* yaitu kemampuan untuk menyatukan orang agar bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, yaitu cukup kuat dapat dilaksanakan secara efektif dan Pada faktor *Portability* yaitu kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan telah ada dan nampak dilaksanakan oleh manager.

Fakta empiris perihal kompetensi manajerial pada Satpol PP Kabupaten Kuningan, berkaitan dengan beberapa indikasi, yaitu;

Flexibility manajer (level menengah) Kabag atau Kasi pada Satpol PP Kabupaten Kuningan, yaitu Kompetensi manajer diperlukan sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial. Kompetensi manajer akan mempermudah mengidentifikasi perumusan strategi organisasi. Dapat dimaknai bahwa mereka pada level menengah telah mampu menunjukkan etos kerjanya, dirasakan oleh pimpinan puncak, bahwa level menengah telah mampu membantu pimpinan puncak dalam hal manajerial Satpol PP melalui tugas pokok dan fungsinya yang selama ini telah berjalan sebagaimana mestinya, walaupun pada sisi lain tetap berada pada pantauan pimpinan puncak. Upaya manjer memperbaiki manajerial pada organisasi Satpol PP dapat dibuktikan integritas dan loyalitas mereka yang hingga kini tetap kuat baik secara individual pimpinan maupun secara kelompok (Bidang, Bagian dan Seksi)

Pada *Interpersonal understanding* pada level manajer Satpol PP Kabupaten Kuningan, pada intinya, mereka secara personal telah memahami secara umum, mulai dari perbedaan suku, ras maupun agama karena aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan pada umumnya beragam suku yang didominasi suku Sunda dan Jawa tetapi tidak mengurangi nilai-nilai kebinekaan dan tetap rukun dan damai bahkan terintegrasi dalam persatuan dan kesatuan bangsa dengan saling menghormati, saling menghargai, toleransi dalam semangat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Termasuk toleransi dalam proses kerja yang dilindungi undang-undang kepegawaian atau peraturan serta tata tertib sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pada *Empowering* Satpol PP Kabupaten Kuningan, yaitu pada hakikatnya aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan pada level manajer telah mampu melaksanakan berbagi informasi yang berkaitan dengan proses kerja maupun kaitannya dengan antar personal aparatur maupun antar kelompok bidang maupun bagian-bagian atau seksi-seksi dalam organisasi, dan juga berlangsungnya proses penyampaian ide-ide oleh bawahan, serta adanya upaya-upaya nyata dalam melakukan pengembangan karyawan dengan mendorong pada peningkatan karir, pendidikan maupun pelatihan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan, dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Hal ini selalu disampaikan pada tiap-tiap rapat, atau *briefing* setiap melaksanakan program kerja atau pada bagian informasi senantiasa memberikan berbagai informasi yang terkait dengan pekerjaan termasuk menginformasikan reward yang berkaitan dengan prestasi kerja.

Pada *Team faciliation* aparatur Satpol PP Kabupaten pada level menengah (manajer) ini telah nampak ada dan tercermin dalam setiap proses kerja, yaitu utamanya dalam hal bekerjasama antara satu dengan yang lainnya, baik antar personal maupun antar bidang, antar bidang dan antar seksi-seksi selaran dalam struktur organisasi. Pada kemampuan untuk menyatukan orang agar bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama pada

intinya dilaksanakan oleh pimpinan puncak, yaitu Kasatpol PP yang selanjutnya dibantu oleh Kepala Bagian, Kepala Bidang maupun Kepala Seksi serta seluruh aparaturnya yang terlibat. Tim yang selama ini masih terfokus pada pelaksanaan operasi maupun tim dalam operasi dan pengendalian. Selain itu terdapat pula tim dalam organisasi Satpol PP Kabupaten Kuningan yang berkaitan dengan Pembinaan, Pengawasan dan Penyuluhan, Penyelidikan dan Penyidikan, Pelatihan Dasar, dan Bina Potensi Masyarakat. Fleksibilitas anggota – Tim terdiri atas individu-individu fleksibel yang anggotanya dapat saling melengkapi tugas satu sama lain.

Pada *Portability*, yaitu kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan termasuk kerjasama secara adaptif dengan Luar Negeri, Dalam hal ini pada level (Kabid) masing-masing memiliki faktor-faktor yang berbeda yang menyebabkan kompetensi belum optimal. Satpol PP Kabupaten Kuningan pada saat sekarang belum melakukan kerjasama dengan luar negeri, akan tetapi kerjasama secara strategis dengan berbagai lembaga yang terkait, seperti antar SKPD, antar daerah secara Nasional telah dilakukan, baik dalam rangka kerjasama maupun dalam koordinasi antar lembaga telah banyak dilakukan. Satpol PP Kabupaten Kuningan telah menunjukkan dan menampakkan kemampuannya untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungannya.

3) Kompetensi Karyawan (Aparatur)

Faktor-faktor kompetensi pada level karyawan terutama faktor *Customer service orientation* yaitu keinginan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi belum sepenuhnya kuat dikarenakan belum diimbangi dengan faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan yang baik ketimbang sebagai ancaman. Sedangkan pada *Achievement motivation dan Information seeking, motivasi, and ability to learn*, yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan kualitas, produktivitas yang dibutuhkan belum sepenuhnya kuat dan belum sepenuhnya diwujudkan. Pada faktor *Work motivation under time pressure* yaitu kombinasi *flexibility, achievement motivation*, menahan stres, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dan *Collaborativeness*, yaitu kemampuan bekerja kooperatif dalam kelompok telah nampak kuat dan dapat diwujudkan dengan menaruh harapan positif dan komitmen pada organisasi.

Kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan pendidikan tinggi, atau dipersepsikan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas. mengandung makna bahwa pegawai secara individual harus memiliki kecerdasan dalam berorganisasi yang berkaitan dengan kemampuan diri, kreativitas, keterampilan dan kemampuannya mengartikulasi, mengimplementasikan kebijakan serta kemampuan berafiliasi dengan totalitas organisasi, terutama dalam proses kerja guna mencapai tujuan yang diawali dengan perencanaan serta melakukan kerjasama dalam tim yang diintegrasikan dengan kemampuan individu dalam konteks pengelolaan serta tindakan dan pengambilan keputusan pada teknis di lapangan. Pemahaman tentang kompetensi di atas pada dasarnya menitikberatkan pada kemampuan individu dalam mengintegrasikan kemampuannya dengan kepentingan organisasi.

Kompetensi merupakan gambaran dari aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang optimal di dalam lingkungan kerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut sementara tingkah laku dengan konsekuensi negative cenderung untuk tidak di ulang. Teori penguatan kembali (*reinforcement theory*) memandang bahwa perilaku manusia ditentukan oleh konsekuensi yang diberikan oleh lingkungannya. Teori ini berdasarkan pada *Thorndike's law of effect*, yakni bahwa perilaku yang menghasilkan outcome yang menyenangkan akan cenderung diulangi, sedangkan perilaku yang menghasilkan *outcome* yang tidak menyenangkan akan cenderung tidak diulang.

Aspek-aspek pribadi mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja dan output dari kinerja adalah keberhasilan organisasi secara komprehensif yang menyangkut individu, kelompok dan organisasi atau mulai dari level top manager atau pimpinan puncak, manager atau pada level menengah dan level pegawai atau aparatur.

Fakta empiris berdasarkan hasil penelitian dan berbagai hal yang diketahui peneliti di lapangan berdasar pada pengamatan, uji kompetensi, informasi pada FGD bahwa pada umumnya bahwa, terdapat indikasi lemahnya kompetensi karyawan (aparatur) Satpol PP Kabupaten Kuningan dalam menjalankan tugasnya, dengan indikasi, hasilnya kerja belum optimal, belum adanya rekrutmen khusus, belum adanya keberanian dalam melakukan tindakan penertiban, citra buruk yang melekat dimata masyarakat, Organisasi Satpol PP hanyalah tempat bagi aparatur PNS yang kurang berprestasi, kurang penghargaan pada aparatur yang berprestasi, masih ada sikapkeragu-raguan, komitmen dalam menjalankan tugasnya belum optimal, perlunya inovasi dalam melaksanakan tugasnya dengan menyeimbangkan antara pelaksanaan tugas dan rasa kemanusiaan dan adanya dilema dalam menjalankan tugasnya, contoh : disatu sisi tuntutan tegas dalam menjalankan tugas disisi lain rasa kemanusiaan harus diperhatikan.

4.2. Strategi Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan

Strategi agar kompetensi pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan Efektif, yaitu menitik beratkan pada strategi diversifikasi, yaitu jenis strategi dimana organisasi dapat menambah kekuatan produk, seperti adanya kebijakan yang menguatkan pada optimalisasi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja serta mengefektifkan proses kerja dalam pencapaian tujuan organisasi pada Satpol PP Kabupaten Kuningan, selain itu dapat pula melakukan evaluasi dengan mengkaji ulang atas hasil dari uji kompetensi aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan yang telah dilakukan, dengan demikian pimpinan dapat menetapkan program yang tepat untuk meningkatkan kualitas aparatur atau mengadakan upaya yang baru untuk menguatkan implementasi kebijakan yang berkaitan dengan optimalisasi kompetensi aparatur Satpol PP di lapangan. Kekuatan (*Strength*) ini dapat berupa tersedianya tenaga kerja yang efektif dan cakap, memiliki teknologi atau sarana yang mutakhir serta sistem manajemen yang handal. Pemenuhan aparatur yang handal dan berkualitas merupakan harapan yang selalu ingin dicapai. Oleh karenanya, pimpinan dapat mengadakan berbagai program baik Pendidikan, Pelatihan maupun peningkatan kemampuan aparatur melalui pembinaan dan motivasi peningkatan jenjang pendidikan atau melakukan serta menyusun sistem rekrutmen anggota yang baru dengan mekanisme yang disusun oleh Tim Satpol PP Kabupaten Kuningan.

Untuk memperkuat strategi dimaksud di atas, maka diperlukan penguatan dengan memfokuskan pada penguatan pada level organisasi, individu dan sistem. Dengan demikian penguatan pada level tersebut memberikan penguatan yang berarti bagi keberhasilan organisasi melalui penguatan kompetensi aparatur yang berkaitan dengan organisasi, individu dan sistem dalam organisasi. Disebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Tingkah laku seseorang aparatur (Respon) terhadap suatu situasi atau peristiwa (rangsangan) merupakan penyebab dari konsekwensi tertentu. Bila konsekwensi itu positif, pada masa depan orang tersebut akan cenderung memberikan respon serupa dalam situasi serupa. Bila konsekwensi tersebut tidak menyenangkan, orang tadi akan merubah tingkah lakunya untuk menghindari konsekwensi tadi. Sebaliknya, orang mencoba mencapai sasaran pekerjaan karena mereka belajar bahwa mereka mempunyai peluang besar untuk dihargai. Hal ini dikenal dengan hukum “Sebab Akibat”.

Pemahaman peneliti, tentang "Penguatan", yaitu suatu penambahan daya kekuatan atau daya dorongan, dengan kata lain semisal "*driving force*", yaitu dalam kaitan penelitian ini dengan perilaku aparatur, karena perilaku individu merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya (rangsangan, respons dan konsekuensi. Selain itu, Lingkungan eksternal organisasi harus dirancang secara efektif dan positif sehingga dapat memotivasi karyawan. Penguatan terus menerus, pemberian secara konstan penguatan terhadap tindakan, dimana setiap kali tindakan tertentu dilakukan diberikan terhadap subjek secara langsung dan selalu menerima penguatan. *Reward* adalah positif untuk memperkuat, Penguatan positif merangsang terjadinya perilaku.

Untuk menghentikan suatu tingkah laku, seorang manajer dapat menggunakan pemadaman (*extinction*), yaitu tidak adanya penguatan. Seandainya kelonggaran seorang manajer dalam rapat staf menguatkan tingkah laku karyawan untuk datang terlambat ke rapat dan membuang waktu dengan bergurau. Untuk menghentikan tingkah laku ini, manajer tersebut dapat memulai rapat tepat waktu dan mengabaikan orang yang bergurau. Seorang manajer juga dapat menggunakan hukuman-penerapan konsekuensi negative.

Berbagai upaya dapat mengefektifkan pimpinan dalam melakukan penguatan terhadap aparatur, seperti, penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai, *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. *Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus: (a) memenuhi kebutuhan pegawai; (b) dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; (c) di distribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (e) dikaitkan dengan prestasi.

Peningkatan kompetensi aparatur Satpol PP dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku yang diharapkan dengan memberikan konsekuensi yang menyenangkan; meningkatkan perilaku yang diharapkan dengan tidak memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan; mengurangi perilaku yang tidak menyenangkan dengan meniadakan konsekuensi yang menyenangkan. *Punishment* : mengurangi perilaku yang tidak diharapkan dengan memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan. Penguatan (*reinforcement*) adalah konsekuensi yang meningkatkan probabilitas bahwa suatu perilaku akan terjadi. Penguatan positif adalah penguatan berdasarkan prinsip bahwa frekuensi respons meningkat karena diikuti dengan stimulus yang mendukung (*rewarding*).

Penguatan dalam organisasi yang menekankan pada tiga tingkatan, yaitu individu SDM/tenaga kerja, organisasi meliputi struktur, tugas pokok dan fungsi, dan ke tiga, yaitu sistem meliputi kegiatan yang berkaitan dengan ekonomi sosial politik. Dapat dimaknai, bahwa sumber dayam manusia / individu, organisasi dan sistem memiliki kekuatan dalam mendorong organisasi untuk melakukan penataan dalam organisasi termasuk system mapun birokrasi. Tiga level dimaksud dapat diartikan, yaitu: Level individu: sebagai wujud tenaga kerja yang memberikan penguatan melalui pelatihan (*training*), pengadaan personil yang profesional, rekrut men dan mempertahankan staf atau pegawai yang kompeten berkualitas, serta memperhatikan struktur, kompensasi yang sesuai. Level organisasi: meliputi struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen organisasi. Level sistem: mekanisme yang berkaitan dengan proses organisasi dengan kegiatan kerja, lingkungan organisasi, lingkungan ekonomi social dan politik dimana aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan Perlunya melakukan inovasi dalam melaksanakan tugasnya dimana perlu menyeimbangkan antara pelaksanaan tugas dan rasa kemanusiaan serta dukungan penguatan pada dukungan anggaran bagi peningkatan kualitas SDM satpol PP.

Untuk mengetahui letak posisi Kekuatan (S) dan Kelemahan dimaksud dapat diketahui pada tabel sebagai berikut:

Tabel: 1.4
Faktor Internal

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Bobot x Rating
KEKUATAN			
1. Undang-undang Negara No 32 thn 2004 tentang Pemda	0.1	4	0.4
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 6 thn 2010 tentang Satpol PP	0.1	4	0.4
3. Permendagri No 40 thn 2011 Tentang Pedoman Organisasi	0.05	4	0.2
4. Permendagri no 19 th 2013 Tentang Pedoman bagim Satpol PP	0.1	4	0.4
5. Permendagri no 54 thn 2011 tentang SOP	0.1	4	0.4
6. Peraturan Daerah Kab Kuningan No 12 thn 2013 tentang Tupoksi	0.05	4	0.2
7. Peraturan Bupati Kuningan No 42 thn 2013	0.05	4	0.2
8. Renstra Satpol PP Kabupaten Kuningan	0.05	2	0.1
9. Perda No 23 thn 2003 tentang ketertiban umum	0.05	2	0.1
10. khusus bagi Anggota Satpol PP	0.1	3	0.3
11. Adanya standar Diklat	0.05	2	0.1
12. Adanya sarana dan prasana dalam menunjang (Gedung kantor mandiri	0.1	2	0.2
13. Struktur Organisasi yang memadai	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.3
KELEMAHAN			
1. Belum ada kerjasama dengan Negara lain	0.1	3	0.3
2. Kebijakan Rekrutmen Anggota Satpol PP tidak jelas	0.1	2	0.04
3. Mekanisme Rekrutmen tidak Jelas	0.02	2	0.04
4. Belum sepenuhnya Aparatur berpendidikan Sarjana	0.1	3	0.3
5. Skil masih lemah	0.2	3	0.5
6. Masih ada Status kepegawaian kontrak	0.1	1	0.1
7. Reward yang diterima belum memenuhi	0.1	2	0.2
8. Sikap kerja tidak fleksibel dan kaku	0.08	2	0.16
9. Kinerja masih lemah.	0.1	2	0.2
10. Program Diklatsar kurang efektif.	0.1	1	0.1
11. Aparatur tidak kreatif dan tidak inovatif.	0.08	3	0.24
TOTAL	1		2.28
KEKUATAN DAN KELEMAHAN			1.02

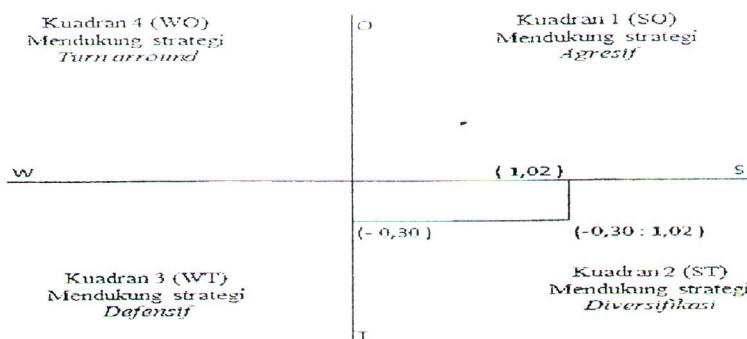
Pada faktor strategi internal, faktor kekuatan (S) memperlihatkan total bobot rating sebesar 3.3 sedangkan pada Kelemahan (W) memperlihatkan total bobot rating sebesar 2.28 . Untuk mengetahui factor strategi eksternal , yaitu peluang (O) dan ancaman (T) yang juga diberi bobot rating serta diselarskan dengan kondisi yang ada di lapangan yang ditabulasikan sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut;

Tabel: 2.4
Faktor Eksternal

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Bobot x Rating
PELUANG			
1. Adanya Kebijakan	0.1	2	0.2
2. Adanya koordinasi, dengan TNI POLRI, ORMAS dll.	0.1	2	0.2
3. Adanya kebijakan mewujudkan kualitas mutu Aparatur (SDM)	0.1	4	0.4
4. Kerjasama dengan negara lain	0.1	4	0.4
5. Tersedianya sumber daya	0.3	3	0.9
6. Adanya Otonomi Daerah.	0.1	2	0.2
7. Dukungan Rezim kekuasaan.	0.1	4	0.4
8. Organisasi dan gedung mandiri	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.9
ANCAMAN			
1. Lemahnya pengawasan.	0.15	3	0.45
2. Overlapping dalam komando di lapangan.	0.1	4	0.4
3. Multi tafsir Kebijakan standar pelaksanaan.	0.1	3	0.3
4. Tidak memiliki Mekanisme dan Metode kerja	0.15	3	0.45
5. Bantuan sarana dan prasarana tidak memiliki system yang terencana.	0.1	4	0.4
6. Kurangnya Aparatur yang bersertifikasi Diklatsar Satpol PP.	0.15	4	0.6
7. Lemahnya motivasi aparatur.	0.15	2	0.3
8. Terbatasnya Anggaran pengembangan kualitas aparatur (SDM).	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.2
PELUANG DAN ANCAMAN			0.3

Pada faktor strategi eksternal, faktor Peluang (O) memperlihatkan total bobot rating sebesar 2,9 sedangkan pada Ancaman (T) memperlihatkan total bobot rating sebesar 3,2. Atas dasar tabel 4.32 diatas diketahui bahwa keberadaan kuadrannya berada diantara arah sumbu Kekuatan (S) dengan bobot rating 1,02 dengan sumbu Ancaman (T) dengan bobot rating -0,30.

Berdasarkan komptensi yang dianalisis, diketahui memiliki ciri-ciri yang berbeda (Heterogen). Artinya antara *Enviromental Threat Oportunity Profile* (ETOP) dengan *Strategi Advantage Profile* (SAP) memiliki kesenjangan. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, alternatif strategi ada pada kuadran sebelah kanan, yaitu berada pada strategi Diversifikasi. Dengan demikian peta posisi strategi Kompetensi aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan dapat diketahui pada gambar sebagai berikut:



Gambar : 1. 4
Peta Posisi Kekuatan Strategi

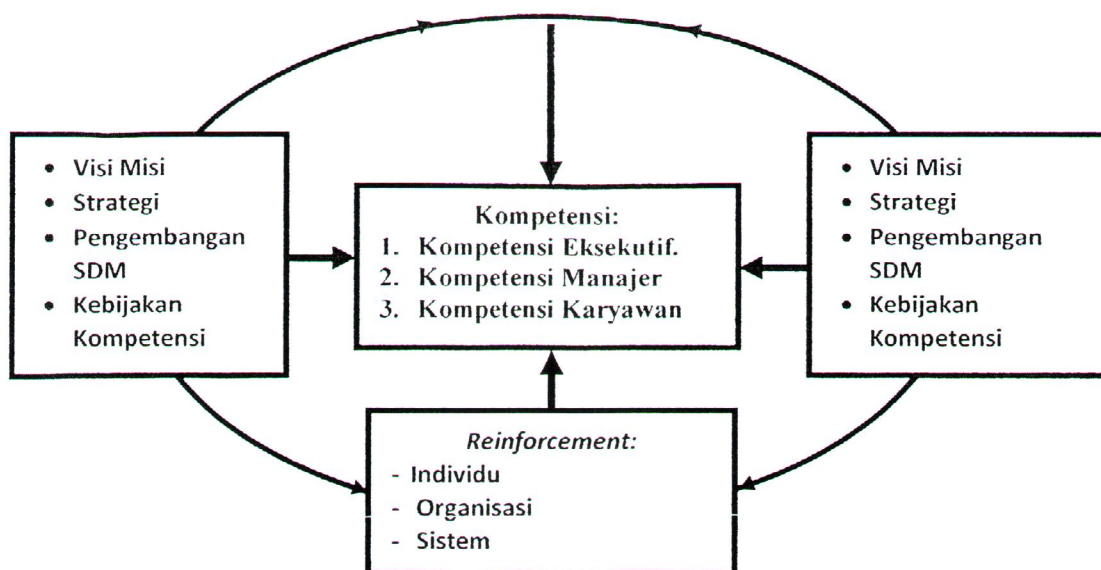
Sebagaimana pada gambar di atas peta posisi strategi SWOT terletak pada posisi kuadran 2 (dua) dengan makna dapat diartikan memiliki kekuatan yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi aparatur Pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan.

Berdasarkan analisis pembahasan hasil penelitian dengan memperhatikan kekuatan dan ancaman, serta peluang dan ancaman didalam upaya mewujudkan peningkatan aparatur Satpol PP Kbpupaten Kuningan dapat menggunakan strategi *Comparative Advantage*: yaitu Mengoptimalkan Kekuatan (S), dan mendapatkan Peluang (O), *Mobilization*: Menggunakan Kekuatan (S) yang dimiliki, dan mengatasi Ancaman (T), *Divestment/ Investment*: Mengatasi Kelemahan (W), dan pemanfaatan Peluang (O), dan *Demage Control*: Mengatasi Kelemahan (W) dan mengatasi Ancaman (T).

Temuan peneliti dilapangan atas teori kompetensi yang digunakan, yaitu diperlukan modifikasi dengan menggunakan **Faktor Mekanisme Rekrutmen yang baru dan pemningkatan pemberian motivasi (Reward and Punishment)** guna mengefektifkan perilaku aparatur untuk merubah perilaku aparetaur kearah yang lebih memiliki kinerja optimal. Modifikasi teori dengan menerapkan faktor mekanisme rekrutmen yang baru dan pemningkatan pemberian *Reward and Punishment* dipastikan dapat merubah tingkah laku (*behavior modification*), menjadi lebih professional dan tepat sesuai kompetensi yang diharapkan organisasi Satpol PP.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan di atas, peneliti dapat menggambarkan model Modifikasi teori dengan model penguatan kompetensi terintegrasi. Atas dasar tersebut dapat diartikan bahwa, "kompetensi Aparatur Satpol PP Kabupaten Kuningan Bukan saja ditentukan oleh kompetensi Eksekutif, kompetensi Manajer dan kompetensi Karyawan, tetapi ditentukan pula oleh Rekrutmen (Sistem dan mekanisme), Motivasi (reward dan Punishment) dan Penguatan (Individu, Organisasi dan Sistem). Uraian tentang model tersebut tersebut digambarkan sebagai berikut :

1. Rekrutmen
2. Motivasi
(*Reward* &
Punishment)



Gambar: 3.4.
Model Penguatan Kompetensi Terintegrasi

5. Kesimpulan

Kompetensi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan ditentukan oleh: Kompetensi Eksekutif, Kompetensi Manager dan Kompetensi Karyawan.

1) Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Kompetensi Pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan Belum Efektif, yaitu ditentukan oleh:

- a. Faktor-faktor kompetensi pada level pimpinan puncak (Kompetensi Eksekutif), yaitu bahwa Kepala Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kuningan Belum efektif disebabkan belum efektifnya pimpinan dalam melaksanakan dimensi *Relationship management* yaitu kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan pihak-pihak lain dalam arti dengan Negara lain masih lemah. Sedangkan, kompetensi pada Dimensi *Strategic thinking*, yaitu kompetensi pimpinan puncak untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "*strategic response*" secara optimum. Artinya, selama ini pimpinan masih memiliki kemampuan untuk berfikir secara strategis dalam merespon berbagai dinamika yang dihadapi Satpol PP. Selain itu, pimpinan cukup kuat untuk melakukan transformasi dengan upaya melakukan *Change leadership* yaitu kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi yang dapat ditransformasikan kepada pegawai.
- b. Faktor-faktor pada kompetensi manager, yaitu pada faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial belum sepenuhnya kuat untuk dilakukan dikarenakan pengaruh pimpinan puncak masih kuat. Pada *Interpersonal understanding*, yaitu upaya memahami secara mendalam terhadap kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe aparatur cukup kuat, dan pada faktor *Empowering*, yaitu pengembangan terhadap karyawan cukup kuat dan memadai (pengembangan Pendidikan dan Pelatihan) aparatur, dan upaya memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja belum sepenuhnya optimal belum sepenuhnya kuat. pada faktor *Team*

facilitation yaitu kemampuan untuk menyatukan orang agar bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, yaitu cukup kuat dapat dilaksanakan secara efektif dan Pada faktor *Portability* yaitu kemampuan beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan telah ada dan nampak dilaksanakan oleh manager.

- c. Faktor-faktor kompetensi pada level karyawan terutama faktor *Customer service orientation* yaitu keinginan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi belum sepenuhnya kuat dikarenakan belum diimbangi dengan faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan yang baik ketimbang sebagai ancaman. Sedangkan pada *Achievement motivation dan Information seeking, motivasi, and ability to learn*, yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan kualitas, produktivitas yang dibutuhkan belum sepenuhnya kuat dan belum sepenuhnya diwujudkan. Pada faktor *Work motivation under time pressure* yaitu kombinasi *flexibility, achievement motivation*, menahan stres, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dan *Collaborativeness*, yaitu kemampuan bekerja kooperatif dalam kelompok telah Nampak kuat dan dapat diwujudkan dengan menaruh harapan positif dan komitmen pada organisasi.
- 2) **Strategi** agar kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kuningan Efektif, yaitu dapat menggunkan strategi **diversifikasi**, yaitu jenis strategi dimana organisasi dapat menambah kekuatan produk atau upaya yang baru untuk menguatkan implementasi di lapangan dengan tersedianya tenaga kerja yang efektif dan cakap, memiliki teknologi atau sarana yang mutakhir serta sistem manajemen yang handal.
- 3) **Pembaruan (Novelty) pada hasil penelitian ini, yaitu berdasarkan temuan dalam penelitian**, bahwa perlu dilakukan **modifikasi dan imitasi teori** dengan melakukan penguatan melalui upaya perubahan pada Kompetensi Pada Level Karyawan di harus dibuat sistem yang baru untuk menerapkan **mekanisme sistem rekrutment karyawan yang baru dan mandiri (Sepertihalnya rekrutment TNI-POLRI)** dan perbaikan peningkatan **motivasi** melalui pemberian peningkatan **reward and punishment** guna menguatkan faktor *Customer service orientation* yaitu keinginan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi, faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan yang baik ketimbang sebagai ancaman dan pada factor *Achievement motivation dan Information seeking, motivasi, and ability to learn*, yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan kualitas, produktivitas yang dibutuhkan belum sepenuhnya kuat dan belum sepenuhnya diwujudkan.
- 4) Teori baru dari hasil penelitian, yaitu "Kompetensi aparatur Satuan Polisi Pamong Pradja Kabupaten Kuningan dapat diwujudkan secara optimal ditentukan oleh kompetensi eksekutif, kompetensi manager, kompetensi pegawai (aparatur), mekanisme rekrutmen yang baru, motivasi dan penguatan kompetensi melalui individu, organisasi dan sistem".

5.2. Saran

1) Saran Akademis:

- a) Pada Kompetensi Eksekutif, perlu dioptimalkan *Relationship management*, yaitu kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan pihak-pihak lain terutama terobosan inovatif kerjasama dengan negara lain.
- b) Pada Kompetensi Manager, perlu dioptimalkan faktor *Flexibility* yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.

- c) Perlu dioptimalkan upaya memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja aparatur.
- d) Perlu dioptimalkan faktor *Customer service orientation* yaitu keinginan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah yang dihadapi.
- e) faktor *Customer service orientation* perlu diimbangi dengan faktor *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan yang baik ketimbang sebagai ancaman.
- f) Pada *Achievement motivation dan Information seeking, motivasi, and ability to learn*, yaitu perlu meningkatkan kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan kualitas, produktivitas yang dibutuhkan organisasi Satpol PP.

2) Saran Praktis:

- a) Memodifikasi dan mengimitasi sistem rekrutment karyawan (aparatur) seperti halnya mekanisme sistem rekrutment karyawan yang baru dan mandiri (Sepertihalnya rekrutment TNI-POLRI) dan perbaikan pendapatan melalui peningkatan motivasi melalui pemberian peningkatan *reward and punishment*.
- b) Pada Kompetensi Eksekutif, perlu dioptimalkan faktor *Change leadership* yaitu kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi yang dapat ditranformasikan kepada pegawai
- c) Pada Kompetensi Manager, (Kabid) perlu dioptimalkan faktor *Flexibility* yaitu kemampuan merubah struktur dan proses manajerial. *Interpersonal understanding* yaitu upaya memahami secara mendalam terhadap kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe aparatur, dan pada faktor *Empowering*, yaitu pengembangan terhadap karyawan, dan upaya memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja
- d) Pada Kompetensi Karyawan (aparatur), perlu dioptimalkan faktor *Customer service orientation* yaitu keinginan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima dan inisiatif mengatasi hambatan dalam mengatasi masalah,
- e) Perlunya kajian lebih mendalam mengenai kelemahan-kelemahan dalam organisasi satpol PP, terutama pada: mekanisme system rekrutmen aparatur khusus Satpol PP, sikap *Flexibility, Achievement motivation dan Information seeking, motivasi, and ability to learn*, yang mendorong inovasi, perbaikan kualitas, produktivitas yang dibutuhkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo Prajudi. 1995. *Dasar-Dasar Administrasi*. Cetakan X. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Boyatzis R.E. 1982. *The Competent Manager. A model for effective performance*. USA, John Wiley & Sons.
- Boydell, T.H, Pedler M., & Burgoyne, J, 1988. *A Manager Guide to Self Development*. London: Mc Graw-Hill
- Bromley, Daniel W. 1989. *Economic Interest and Institutions*. New York : Basic Blac Well.
- Cresswell, John. W. 1998. *Qualitative Inquiry And Research Design Choosing Amongt Five Traditions*. Thousand Oaks California: Sage Publication.
- Dharma, Agus. 2003. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Davis, Keith. 1989. *The Human Resources and Personal Management*. New York : McGraw-Hill.
- Etzioni, Amitai. 1985, *Organisasi-Organisasi Modern*, terjemahan Suryatim, Jakarta: UI Press dan Pustaka Bradjaguna.
- Gibson et al. 1995. *Organizatin, 8 ed, jilid 2*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni : Organisasi. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hersey, Paul & Blanchard, M. 1992. *Management of Organizational Behaviour*. New York. Prentice Hall.
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*. Terjemahan : Luciana D. Lontoh. Jakarta : Rajawali.
- Islamy Irfan. 1998. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara;
- Jones, O Charles. 1984. *An Introduction To Study Of Public Policy* (Terjemahan Ricky Ismanto) Jakarta : PT Raja Grafindo Persada;
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI). 1997. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (jilid 1)*. Jakarta : Gunung Agung.
- Mustopadidjaja. 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik*. Jakarta : LAN RI.
- Mangkunegara, Anwar. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke Dua. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mukijat, 1997. *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir jaya.
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta : Grasindo
- Nasir, Muhamad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Talizuduhu. 2001. *Ilmu Pemerintahan. (Kybernology)*. Bandung: Program Pasca Sarjana S2 dan S3 Ilmu Pemerintahan. Kerjasama IIP-Unpad.
- Notoatmodjo, Sockidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. 1983. *Modern Public Administration*. California : Harper and Row.

- Parulin Hutapea, MBA & Dr. Nurriana Thoha, MBA, 2008. *Kompetensi Plus. Teori, Desain, Kasus dan penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Pfiffner, John Mc Donald. 1975. *Principles of Public Administration*. California : Ronald Press.
- Presthus, Robert Vance. 1975. *Public Administration*. University of Michigan. Ronald Press, Co.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbin, Stephen P. 1993. *Tori Organisasi, Struktur Desain Dan Aplikasi*. Edisi ke Tiga. Alih Bahasa, Yujuf Udaya, Jakarta: Arcan.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Schermerhorn, Jr. John R., Hunt James G., Osborn, Richard N. 1994. *Managing Organizational Behavoir*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Wahab Solichin, Abdul, 1997, *Analisis Kebijakan dan Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta, Bumi Aksara
- Stoner, James F. 1996. *Manajemen*. Jilid 2. Alih Bahasa. Alexande Sundoro. Jakarta: PT Prehallindo.
- Spencer & Spencer. 1993. *Competency At Work*. John Willey & Sons, Canada.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Tachyan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. AIPI Bandung : Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Thoha, Miftah. 1998. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negar*. Jakarta : Rajawali.
- Wahab, Solichin Abdul. 2002. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

Dokumen:

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : kep/25/m.pan/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah
- Permendagri No 38 tahun 2010 tentang penyelenggaraan Diklat.
- Tugas Pokok dan Fungsinya, Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kuningan Nomor 12 Tahun 2010.
- (<http://tepenr06.wordpress.com/2011/11/09/teori-kondisioning-operan-b-f-skinner/>).
- [http://jurnal.upi.edu/penelitian-pendidikan/view/3567/manajemen-peningkatan-kompetensi-aparatur-\(studi-tentang-implementasi-kebijakan-reformasi-sumber-daya-kediklatan-pada-badan-diklat-kementerian-dalam-negeri-ri\).html](http://jurnal.upi.edu/penelitian-pendidikan/view/3567/manajemen-peningkatan-kompetensi-aparatur-(studi-tentang-implementasi-kebijakan-reformasi-sumber-daya-kediklatan-pada-badan-diklat-kementerian-dalam-negeri-ri).html)