



ENDANG KOMARA

Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia

ABSTRAKSI: Kompetensi pegawai dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dengan menggunakan metode kualitatif, analisis deskriptif, dan studi kepustakaan, artikel ini membahas tentang kompetensi profesional pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahwa kompetensi dapat dibedakan menjadi dua tipe. Pertama, kompetensi “lembut”, atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh kompetensi “lembut” bagi para pegawai ASN adalah kepemimpinan, komunikasi, hubungan antarpribadi, dan lain-lain. Kedua, kompetensi “keras”, atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional dan teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi pegawai ASN di sini berkenaan dengan seluk-beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh kompetensi “keras” adalah teknik kelistrikan, riset pemasaran, analisis finansial, perencanaan tenaga kerja, dan lain-lain. Pelayanan publik di Indonesia hendaknya mendorong adanya budaya kerja yang positif, membangun komunikasi yang respectif, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menegakan aturan organisasi, serta menerapkan ganjaran dan hukuman sebagai bentuk motivasi kerja bagi pegawai.

KATA KUNCI: Kompetensi Profesional; Pegawai; Aparatur Sipil Negara di Indonesia.

ABSTRACT: “Professional Competencies of State Civil Apparatus’ Employee in Indonesia”. Competencies employee can be understood as a combination of skills, personal attributes, and knowledge that is reflected through performance behavior that can be observed, measured, and evaluated. By using qualitative methods, descriptive analysis, and library studies, this article discusses the professional competence of State Civil Apparatus’ employees in Indonesia. The results of the study show that competencies can be divided into two types. Firstly, soft competencies, or types of competencies that are closely related to the ability to manage work processes, human relations, and build interactions with others. Examples of soft competencies for State Civil Apparatus’ employees are leadership, communication, interpersonal relations, and others. Secondly, hard competency, or type of competency related to functional and technical abilities of a job. In other words, the competence of State Civil Apparatus’ employees here concerns to the technical intricacies related to the work being undertaken. Examples of hard competency are electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning, and others. Public services in Indonesia should encourage a positive work culture, build respectful communication, improve employee discipline, enforce organizational rules, and apply rewards and punishments as a form of employee motivation.

KEY WORD: Professional Competences; Employee; State Civil Apparatus in Indonesia.

About the Author: Prof. Dr. Endang Komara adalah Guru Besar Sosiologi Pendidikan di STKIP (Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan) Pasundan, Jalan Permana No.32-B Cimahi, Jawa Barat, Indonesia. Untuk kepentingan akademik, penulis bisa dihubungi dengan alamat emel: endang_komara@yahoo.co.id

Suggested Citation: Komara, Endang. (2019). “Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia” in *MIMBAR PENDIDIKAN: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, Volume 4(1), Maret, pp.73-84. Bandung, Indonesia: UPI [Indonesia University of Education] Press, ISSN 2527-3868 (print) and 2503-457X (online).

Article Timeline: Accepted (December 14, 2018); Revised (January 15, 2019); and Published (March 30, 2019).

PENDAHULUAN

ASN (Aparatur Sipil Negara) adalah profesi bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, yang mengabdikan pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik; pelayanan publik; serta perekat dan pemersatu bangsa (Prasojo & Rudita, 2014; dan Faedlulloh, 2015).¹

Sedangkan pegawai ASN bertugas: melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; serta mempererat persatuan dan kesatuan NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia). Pegawai ASN juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (Prasojo & Rudita, 2014; Komara, 2018; dan Nasty, 2018).

Berkenaan dengan hal tersebut, dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*), serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif, dan berkualitas, tentunya perlu didukung oleh adanya pegawai ASN yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur, dan

kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, pegawai ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya (Ryngaert & Wouters, 2005; Dwiyanto, 2006; dan Komara, 2018).

Data BKN (Badan Kepegawaian Negara) menunjukkan bahwa saat ini terdapat hampir 4 juta lebih pegawai ASN di Indonesia. Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para *stakeholders*-nya, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan (Paath, 2018; dan Komara, 2018).²

Menurut R. Palan (2007), dan sarjana lainnya, bahwa *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku, sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian, yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul atau *superior performer* (Palan, 2007; Carter, 2011; dan Kartika & Sugiarto, 2014).

Kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda dan mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang, seperti apa dan bagaimana yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Selanjutnya, ditegaskan bahwa inti manajemen kepegawaian lebih berorientasi pada profesionalisme

¹Lihat juga, misalnya, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” dalam www.hukumonline.com. Tersedia secara online juga di: http://www.sdm.depkeu.go.id/peraturan/doc/UU_NO_5_2014.PDF [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].

²Lihat “Renstra BKN Tahun 2015-2019”. Tersedia secara online di: <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/12/BAB-I.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].

pegawai ASN, yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, berkompentensi, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan (Suhaji, 2010; Kartika & Sugiarto, 2014; dan Komara, 2018).

Dengan demikian, maka pegawai ASN dituntut tidak partisipan dan harus netral; keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik; serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk bisa melaksanakan tugas pelayanan dengan persyaratan yang demikian, maka pegawai ASN dituntut memiliki profesionalisme yang ditunjang dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, wawasan global, serta memiliki kompetensi yang tinggi (Denhardt & Denhardt, 2003; Fitria, 2014; dan Komara, 2018).

Permasalahannya adalah pegawai ASN yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi, seperti diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diinginkan oleh semua pihak, hingga saat ini masih merupakan impian daripada kenyataan. Sebenarnya, jumlah pegawai ASN di Indonesia tersebut masih relatif kecil bila dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia sekitar 265 juta. Ditegaskan pula bahwa pegawai ASN di Indonesia hanya 1.7% dari total jumlah penduduk Indonesia (Hayat, 2014; Chrisnandi, 2016; dan Paath, 2018).

Secara spesifik dijelaskan bahwa kualifikasi pegawai ASN dapat ditinjau dari tiga unsur. *Pertama*, keahlian, yang dimaksud bahwa setiap pegawai ASN harus memiliki pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; memiliki wawasan yang luas; dan beretika. *Kedua*, kemampuan teknis, yaitu pegawai ASN harus memahami tugas-tugas di bidangnya. *Ketiga*, sifat-sifat personal yang baik, yakni harus memiliki disiplin yang tinggi, jujur, menaruh minat, terbuka,

objektif, pandai berkomunikasi, selalu siap, dan berlatih (Rosyadi, 2014; Nurhajati & Bachri, 2017; dan Komara, 2018).

Dengan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik yang profesional, maka kepada pegawai ASN perlu dilakukan optimalisasi, antara lain, *pertama*, peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan melalui promosi untuk mengikuti beasiswa kedinasan, melaksanakan bimbingan teknis yang dapat menunjang kinerja profesi, serta mengikutsertakan berbagai diklat (pendidikan dan latihan) atau lokakarya. *Kedua*, penyelenggaraan pelayanan prima sebagai salah satu instansi yang berfungsi sebagai pelayanan publik, sudah seharusnya terjadi peningkatan kepuasan masyarakat selaku pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan, menetapkan standarisasi yang tinggi, serta komitmen didalam diri pegawai ASN untuk memberikan pelayanan terbaik, yang menjadi faktor kunci dalam pelayanan prima. *Ketiga*, peningkatan kultur budaya kerja organisasi publik (Rewansyah, 2010; Sancoko, 2010; dan Komara, 2018).

Salah satu faktor penunjang dalam peningkatan kinerja dan profesionalisme pegawai ASN dalam pelayanan publik adalah iklim kerja yang sehat dan dinamis. Hal ini perlu didorong agar budaya organisasi yang terbangun adalah budaya kerja yang positif, membangun komunikasi yang respektif, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menegakkan aturan organisasi, serta menerapkan *reward and punishment* sebagai bentuk peningkatan motivasi kerja (Sancoko, 2010; Sartika *et al.*, 2016; dan Mustafid, 2017).

Artikel ini, dengan menggunakan metode kualitatif, penjelasan yang analitis dan deskriptif, serta kajian pustaka (*cf* Soemitro, 1994; Sutopo, 1998; Ibrahim, 2008; Zed, 2008; Khatibah, 2011; dan Marzuki, 2016) mengkaji tentang pegawai ASN di Indonesia, dengan membahas tentang: (1) Kompetensi Pegawai ASN; dan (2) Profesionalisme Pegawai ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara). Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Bab I, butir 8 disebutkan secara jelas bahwa manajemen PNS (Pegawai Negeri Sipil), atau sekarang disebut pegawai ASN, adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian (Hartini *et al.*, 2008; Rosyadi, 2014; dan Basri, 2018).³

Hasil penelitian dari PERC (*Political and Economic Risk Consultancy*), pada tahun 1999, menyimpulkan bahwa Indonesia menjadi salah satu negara terburuk dalam bidang birokrasi di dunia, dengan memperoleh skor 8.0 dari kisaran skor untuk yang terbaik; dan 10 untuk yang terburuk (Puji, 2010; dan Baderi, 2018).⁴

Rendahnya kinerja birokrasi, atau pegawai ASN, mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik, bahkan mengakibatkan pengguna jasa harus membayar biaya yang mahal atau *high cost economy*. Gambaran buruknya birokrasi, atau kinerja pegawai ASN yang rendah, disebabkan oleh kurangnya atau bahkan tidak kompetensinya sebagian pejabat struktural dan staf di lingkungan aparatur negara tersebut. Untuk mewujudkan SDM (Sumber Daya Manusia) aparatur

atau pegawai ASN yang profesional dan berkompentensi tinggi, diantaranya ditunjukkan dengan pentingnya pembinaan karier pegawai ASN, yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karier. Untuk itu, maka pengembangan pegawai ASN berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan, agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang prima (Soetrisno, 2003; Nurprojo, 2014; dan Komara, 2018).

Menurut “Kamus Kompetensi” dari LoMA (*Letter of Map Amendment*), pada tahun 1998, yang dimaksud dengan *kompetensi* itu bisa didefinisikan sebagai aspek pribadi dan seorang karyawan, yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior (*cf* LoMA, 1998; Mangundjaya, Aprilianti & Poerwadi, 2009; dan Utomo, Suryanto & Suaedi, 2015). Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan kompetensi yang akan mengarahkan tingkah-laku; sedangkan tingkah-laku akan menghasilkan kinerja (Prawirosentono, 1999; Lasmahadi, 2000; Umar, 2003; Mangundjaya, Aprilianti & Poerwadi, 2009; dan Utomo, Suryanto & Suaedi, 2015).

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek pribadi dari seseorang pegawai ASN itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong diri pegawai ASN untuk mencapai kinerja tinggi, yang merupakan pencerminan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja, sehingga kompetensi pegawai ASN tersebut adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai ASN berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Suprpto, 2002; Utomo, Suryanto & Suaedi, 2015; dan Komara, 2018).

³Lihat juga, misalnya, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian”. Tersedia secara online di: https://pjh.kemlu.go.id/files/UU_Pokok-pokok%20Kepegawaian-Perubahan_No.43%20Th.1999.pdf [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].

⁴Lihat juga “Survey PERC Jadi Cermin Perbaikan Birokrasi di Indonesia” dalam *Detik News*, pada 7 Juni 2010. Tersedia secara online juga di: <https://news.detik.com/berita/d-1373180/survei-perc-jadi-cermin-perbaikan-birokrasi-di-indonesia-> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].

Selanjutnya, menurut M.L. Spencer & M.S. Spencer (1993) dan sarjana lainnya, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori, yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. Mengenai *threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah, sebagai misal, apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam, sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya, maka hal itu sudah masuk kedalam *differentiating competencies* (Spencer & Spencer, 1993; Mulyasa, 2013; dan Ladina, 2015).

Makna, kompetensi sebagai *an underlying characteristics* merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya, yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja. Sesuatu yang dimaksud itu bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan, dan kemampuan atau keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi (Bangun, 2012; Wibowo, 2015; dan Komara, 2018).

Dalam konteks ini, *causally related* artinya kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Kata *criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, yang diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Harits, 2006; Dharma, 2008; dan Komara, 2018).

Secara general, kompetensi pegawai ASN sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan

(*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi (Irawan, 2017; Sari, Rochana & Muhammad, 2017; dan Komara, 2018).

Selain itu, Dharma (2002) dan sarjana lainnya, juga merangkum pendapat beberapa ahli, tentang komponen kompetensi. Menurut mereka, terdapat lima karakteristik komponen kompetensi, yaitu: (1) *motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir, sehingga ia melakukan tindakan; (2) *traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku, atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara-cara tertentu; (3) *self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang; (4) *knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu; serta (5) *skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental (Dharma, 2002; Sedarmayanti, 2011; dan Pramularso, 2018).

Sedangkan menurut Prayitno (2004), dan sarjana lainnya, bahwa komponen kompetensi profesional dibagi menjadi empat kelompok, yaitu: (1) kemampuan spesialis, yang meliputi kemampuan keterampilan dan pengetahuan, menggunakan perkakas dan peralatan dengan sempurna, serta mengorganisasikan dan menangani masalah; (2) kemampuan metodik, yang meliputi kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi, orientasi tujuan kerja, serta bekerja secara sistematis; (3) kemampuan sosial, yang meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja kelompok, dan bekerja sama; serta (4) kemampuan individu, yang meliputi kemampuan untuk inisiatif, dipercaya, motivasi, dan kreatif (Prayitno, 2004; Irawan, 2017; dan Komara, 2018).

Profesionalisme Pegawai ASN. Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan unsur utama sumber daya aparatur yang mempunyai peranan menentukan

keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai ASN di sini adalah setiap warga negara Indonesia yang telah memiliki syarat yang ditentukan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disetujui untuk suatu jabatan pegawai negeri dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan profesionalisme pegawai ASN di sini dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan ASN dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing (Akny, 2014; Putri & Yusa, 2015; dan Komara, 2018).

Profesionalisme menyangkut kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic competence*) dengan kebutuhan tugas (*task requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas di bidang pemerintahan itu merupakan syarat terbentuknya aparatur profesional. Artinya, keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (Sulistya, 2008; Damaiyanto, Kusuma & Karim, 2015; dan Komara, 2018).

Dalam kaitan ini, Ambar Teguh Sulistiyani (2004); J.P.G. Sianipar (2008); D. Sudarso (2009); dan Endang Komara (2018) mengemukakan bahwa untuk menjadi seorang profesional dalam memberikan pelayanan, aparatur negara harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang bidang tugas masing-masing. Jadi, profesionalisme pegawai ASN tersebut adalah terkait dengan pelayanan publik (Sulistiyani, 2004; Sianipar, 2008; Sudarso, 2009; dan Komara, 2018).

Pelayanan pegawai ASN yang profesional adalah kemampuan seseorang pegawai ASN yang memiliki profesi melayani kebutuhan orang lain, atau profesional dalam menanggapi kebutuhan orang lain, atau profesional menanggapi kebutuhan khas orang lain. Sedangkan pengertian profesionalisme menurut DEPDAGRI

(Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia), pada tahun 2004, adalah kehandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan (*cf* DEPDAGRI, 2004; Safrizal, 2014; dan Komara, 2018).

Menurut Purwodarminto (1990), dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, dijelaskan bahwa profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak-tanduk yang merupakan ciri suatu profesi, atau orang yang profesional (Purwodarminto, 1990). Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk melayani kepentingan masyarakat/publik dibutuhkan atau diperlukan konsentrasi yang maksimal dari para pegawai ASN, sehingga diharapkan pelaksanaan pekerjaan yang sepenuh hati dan penuh rasa tanggung jawab tersebut, masyarakat yang dilayani merasa terpuaskan kebutuhannya (Purwodarminto, 1990; Asrariyah, 2013; dan Komara, 2018).

Apabila kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan para pegawai ASN tinggi, maka hal itu dapat menjadi indikator bahwa kualitas organisasi pemerintahan tersebut tinggi, atau pelayanan kepada masyarakat tersebut efektif dan efisien. Dalam konteks ini, Joko Widodo (2007) dan sarjana lainnya memberikan penekanan kepada pentingnya kualitas pelayanan pegawai oleh organisasi publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan/terbuka, tepat waktu, responsif, dan adaptif (Widodo, 2007; Podungge, 2010; dan Komara, 2018).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi profesionalisme pegawai ASN dalam pelayanan publik, di antaranya adalah budaya organisasi publik yang timbul dan mengkristal dalam rutinitas birokrasi, tujuan organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja dalam birokrasi, sistem insentif, dan lain-lain (Asrariyah, 2013; Kadarisman, 2018; dan Komara, 2018).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi

profesionalisme pegawai ASN dalam pelayanan publik, di antaranya adalah:

Pertama, Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang terbangun di lingkup birokrasi pada umumnya bersifat formalistik, yaitu pegawai ASN cenderung bekerja sesuai aturan formal yang telah ditentukan sebelumnya, kebiasaan yang turun-temurun selalu dilakukan oleh aparatur sebelumnya, dan juga pegawai ASN selalu berpedoman prosedural yang berlaku. Ketidakberanian mendobrak kebiasaan tersebut menjadikan pegawai ASN cenderung kurang kreatif, responsif, dan inovatif, yang pada akhirnya menghambat profesionalisme pegawai ASN dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat (Asrariyah, 2013; Hasan, 2017; dan Komara, 2018).

Kedua, Hierarki Struktural Organisasi. Batasan antara atasan dan bawahan kerap menjadi permasalahan dalam membentuk profesionalisme pegawai ASN, karena umumnya komunikasi internal dalam organisasi publik tersebut relatif tidak berjalan dengan lancar. Namun, kondisi demikian tentu tidak pada semua instansi pemerintahan. Di banyak tempat ditemukan keadaan yang berbeda, yaitu kondisi hierarkis struktural yang justru tidak ada masalah berarti dalam menjalin komunikasi internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan dalam mengelola administrasi dan mengatur jalannya organisasi dapat dikatakan telah berjalan cukup baik. Selain menggunakan pendekatan secara formal kedinasan, pimpinan juga menggunakan pendekatan informal, sehingga terjalin kedekatan emosional dengan bawahannya (Nurcholis, 2005; Asrariyah, 2013; dan Komara, 2018).

Ketiga, Sistem Balas Jasa. Dalam konteks ini, misalnya, sistem insentif yang ada. Sistem insentif bagi pegawai ASN berupa *reward and punishment* dianggap masih belum diterapkan dengan optimal. Hal ini pada gilirannya dapat melemahkan fokus aparatur dalam menjalankan pelayanan

publik secara profesional. Kebijakan ASN berdasarkan prestasi kerja merupakan domain kebijakan Pemerintah Pusat. Jadi, sistem insentif yang memungkinkan dapat dilakukan di lingkungan instansi pemerintah adalah dengan mengatur honor-honor yang bersumber dari pelaksanaan berbagai kegiatan secara lebih adil dan merata kepada setiap aparaturnya (Asrariyah, 2013; Sejati, Komariah & Abubakar, 2017; dan Komara, 2018).

KESIMPULAN⁵

Upaya peningkatan kapasitas pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dilakukan melalui promosi untuk mengikuti beasiswa kedinasan, melaksanakan bimbingan teknis yang dapat menunjang kinerja profesi, serta mengikutsertakan dalam diklat (pendidikan dan latihan), atau lokakarya, yang sekiranya memberikan dampak pada sikap profesionalisme pegawai, sehingga dapat mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan prima, sebagai salah satu instansi yang berfungsi sebagai pelayan publik, sudah seharusnya terjadi dalam peningkatan kepuasan masyarakat selaku pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan, menetapkan standarisasi yang tinggi, serta komitmen didalam diri pegawai ASN untuk memberikan pelayanan terbaik menjadi faktor kunci dalam pelayanan prima.

Peningkatan kultur budaya kerja

⁵*Sebuah Pengakuan*: Artikel ini, sebelum dikemas-kini dan diperbaiki dalam bentuknya sekarang, merupakan artikel saya, yang ditulis pada tahun 2018, dengan judul "Kompetensi Profesional Pegawai ASN". Tersedia secara online di: <http://endangkomarasblog.blogspot.com/2018/11/kompetensi-profesional-pegawai-asn.html> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019]. Saya mengucapkan terima kasih kepada Andi Suwirta, M.Hum., Dosen Senior di Departemen Pendidikan Sejarah FPIPS UPI (Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Universitas Pendidikan Indonesia) di Bandung, yang telah turut membantu memperkaya sumber rujukan untuk artikel saya ini. Walau bagaimanapun, seluruh isi dan interpretasi dalam artikel ini menjadi tanggung jawab akademik saya sepenuhnya secara pribadi.

organisasi publik merupakan salah satu faktor penunjang dalam peningkatan kinerja dan profesionalisme pegawai ASN. Pelayanan publik hendaknya merupakan iklim kerja yang sehat dan dinamis. Hal ini perlu didorong agar budaya organisasi yang terbangun adalah budaya kerja yang positif, membangun komunikasi yang respectif, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menegakan aturan organisasi, serta menerapkan *reward and punishment* sebagai bentuk motivasi kerja.⁶

Referensi

- Akny, Aldenila Berlianti. (2014). "Mewujudkan Good Governance melalui Reformasi Birokrasi di Bidang SDM Aparatur untuk Peningkatan Kesejahteraan Pegawai" dalam *Jejaring Administrasi Publik*, Th. VI, No.1 [Januari-Juni]. Tersedia secara online juga di: <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admpf947b2269e.full.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Asrariyah, Sitti. (2013). "Profesionalisme Aparatur dalam Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Ulu, Kota Samarinda" dalam *e-Journal Ilmu Pemerintahan*, Volume 1(1), hlm.149-164. Tersedia secara online juga di: <https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/02/JURNAL> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Baderi, Firdaus. (2018). "Birokrasi Perizinan versus Kinerja Aparat" dalam *Harian Ekonomi Neraca*, pada 21 Februari. Tersedia secara online juga di: <http://www.neraca.co.id/article/97432/birokrasi-perizinan-vs-kinerja-aparat> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Basri, Hasan. (2018). "Analisis Pengembangan Karir ASN Berdasarkan Merit Sistem: Studi Penelitian di Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah" dalam *USU Law Journal*, Vol.6, No.3 [April], hlm.56-76.
- Carter, L. (2011). "The Relationship between Interpersonal Relational Competence and Employee Performance: A Developmental Model" in *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Vol.6, No.3, pp.217-226.
- Chrisnandi, Yuddy. (2016). "Menuju Smart ASN 2019". Tersedia secara online di: <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/menuju-smart-asn-2019> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Damaiyanto, Dede, Aji Ratna Kusuma & Abdullah Karim. (2015). "Profesionalisme Aparatur dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Simpang Raya, Kecamatan Barong Tongkok, Kabupaten Kutai Barat" dalam *Jurnal Administrative Reform*, Vol.3, No.1 [Januari-Maret]. Tersedia secara online di: <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JAR/article/viewFile/547/497> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Denhardt, V. & R.B. Denhardt. (2003). *The New Public Service: Serving Not Steering*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- DEPDAGRI [Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia]. (2004). *Birokrasi di Indonesia*. Jakarta: PT Penebar Swadaya, edisi pertama terbit tahun 1997.
- Dharma. (2002). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Dharma, Surya. (2008). *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Faedlulloh, Dodi. (2015). "Kerja dalam Kesetaraan: Studi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) dalam Proyeksi Konfigurasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia" dalam *Civil Service*, Vol.9, No.2 [November], hlm.1-12. Tersedia secara online juga di: https://www.academia.edu/19797844/Kerja_dalam_Kesetaraan_Studi_Pegawai_Pemerintah [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Fitria, Siti N. (2014). "Pembinaan Kinerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten". *Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan UNY [Universitas Negeri Yogyakarta]. Tersedia secara online juga di: [https://eprints.uny.ac.id/26996/1/Siti%20Fitria%20N\(09101241035\).pdf](https://eprints.uny.ac.id/26996/1/Siti%20Fitria%20N(09101241035).pdf) [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].

- Harits, Benyamin. (2006). *Profesionalisme dan Akuntabilitas Birokrasi Publik Berbasis Kinerja dalam Rangka Mewujudkan Good Governance*. Bandung: Penerbit UNPAS [Universitas Pasundan].
- Hartini, Sri et al. (2008). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hasan, Aswar. (2017). "Demokratisasi Birokrasi: Sebuah Studi Perilaku Birokrasi dalam Pelayanan Informasi Publik di Pemkot Makassar". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Makassar: Program Studi Administrasi Publik, Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNHAS [Universitas Hasanuddin] Makassar. Tersedia secara online juga di: http://digilib.unhas.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Hayat. (2014). "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara" dalam *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.8, No.1 [Juni], hlm.31-40.
- Ibrahim, Johny. (2008). *Teori dan Metodologi Penelitian Hukum Normatif*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Irawan, Mochammad Rudy. (2017). "Bukan Aparatur Biasa: Asesmen Kompetensi Aparatur". Tersedia secara online di: <http://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/bukan-aparatur-biasa-asesment-kompetensi-aparatur-translate> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Kadarisman, Muh. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Kartika, Lucia Nurbani & Agus Sugiarto. (2014). "Pengaruh Tingkat Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran" dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.XVII, No.1 [April], hlm.73-90.
- Khatibah. (2011). "Penelitian Kepustakaan" dalam *Jurnal Iqra'*, Vol.05, No.01 [Mei], hlm.36-39. Tersedia secara online juga di: <http://repository.uinsu.ac.id/640/1/%285%29PENELITIAN%20KEPUSTAKAAN.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Komara, Endang. (2018). "Kompetensi Profesional Pegawai ASN". Tersedia secara online di: <http://endangkomarasblog.blogspot.com/2018/11/kompetensi-profesional-pegawai-asn.html> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Ladina, Andriyana. (2015). "Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Trainer terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Rayon Manahan". *Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan*. Surakarta: Program Studi Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis UMS [Universitas Muhammadiyah Surakarta]. Tersedia secara online juga di: <http://eprints.ums.ac.id/37951/1/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Lasmahadi, A. (2000). "Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi". Tersedia secara online di: www.epsikologi.com [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- LoMA [Letter of Map Amendment]. (1998). "LoMA Competency Dictionary". Available online at: <http://kingamoncons.epizy.com/lomacompetencydictionarypdf.pdf?i=1> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Mangundjaya, Wustari, Ayu Aprilianti & Noeraini Poerwadi. (2009). "Developing Employee's Performance through Competency Assessment" in *Proceedings the 2009 International Conference on Human Resource Development*, conducted in Taipei, Taiwan, on October 21, pp.115-124. Available online also at: https://www.researchgate.net/publication/262639764_Developing_Employee's_Performance_through_Competency_Assessment [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Marzuki, P.M. (2016). *Penelitian Hukum*. Jakarta: PT Karisma Putra Utama, edisi revisi.
- Mulyasa, E. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustafid, Hidayat. (2017). "Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Budaya Organisasi" dalam *Jurnal Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara*, Vol.3, No.1, hlm.1-14.
- Nasty, Elana. (2018). "Aparatur Sipil Negara" dalam *KOMPASIANA: Beyond Blogging*, pada 9 September. Tersedia secara online juga di: https://www.kompasiana.com/enty_lafina_nasution/5b9517f1677ffb687165d9b3/aparatur-sipil-negara [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Nurcholis, Hanif. (2005). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nurhajati, Widi Asih & Bachtiar Sjaiful Bachri. (2017). "Pengembangan Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS)" dalam *Jurnal Pendidikan: Teori dan Praktik*, Vol.2, No.2, hlm.156-164.
- Nurprojo, Indaru Setyo. (2014). "Merit System dan Politik Birokrasi di Era Otonomi Daerah" dalam *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.8, No.1 [Juni], hlm.45-52.
- Paath, Carlos K.Y. (2018). "Jumlah ASN di Indonesia 4.351.490 Orang" dalam *Berita Satu*, pada 29

- Oktober. Tersedia secara online juga di: <https://www.beritasatu.com/nasional/515506/jumlah-asn-di-indonesia-4351490-orang> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Podungge, Robiyati. (2010). "Mewujudkan Birokrasi yang Mengedepankan Etika Pelayanan Publik". *Makalah Tidak Diterbitkan*, ada pada penulis.
- Pramularso, Egis Yani. (2018). "Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta" dalam *Widya Cipta*, Vol.II, No.1 [Maret], hlm.40-46.
- Prasojo, Eko & Laode Rudita. (2014). "Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara" dalam *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.8, No.1 [Juni], hlm.13-29.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Analisis Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Rineka Cipta.
- Prayitno. (2004). *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Puji, Siwi Tri B. (2010). "Indonesia 'Juara' Kedua Birokrasi Tak Efisien se-Asia" dalam *Republika.Co.Id*, pada 3 Juni. Tersedia secara online juga di: <https://www.republika.co.id/berita/breaking-news/nasional/10/06/03/118187-indonesia-juara-kedua-birokrasi-tak-efisien-se-asia> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Purwodarminto. (1990). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud RI [Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia].
- Putri, P.A.M.A. & I.G. Yusa. (2015). "Peranan Pegawai Negeri Sipil dalam Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu". *Makalah Tidak Diterbitkan*, ada pada penulis.
- "Renstra BKN Tahun 2015-2019". Tersedia secara online di: <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/12/BAB-I.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 Januari 2019].
- Rewansyah, Asmawi. (2010). *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: CV Yusaintanas Prima.
- Rosyadi, Slamet. (2014). "Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas" dalam *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.8, No.1 [Juni], hlm.53-60.
- Ryngaert, C. & J. Wouters. (2005). *Good Governance Lesson from International Organization*. New York: Wessel, first edition.
- Safrizal. (2014). "Analisis Profesionalisme Aparatur Birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur" dalam *Perspektif*, Vol.7, No.1 [April], hlm.304-322.
- Sancoko, Bambang. (2010). "Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik" dalam *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, edisi khusus, diterbitkan di Jakarta, ada pada penulis.
- Sari, Dewi Listina, Siti Rochana & Amril Muhammad. (2017). "Manajemen Program Standarisasi dan Sertifikasi Kompetensi di Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri" dalam *Jurnal Improvement*, Vol.4, No.2 [Desember], hlm.223-237.
- Sartika, Dewi *et al.* (2016). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Samarinda: Penerbit PKP2A III LAN Samarinda. Tersedia secara online juga di: https://www.academia.edu/36660743/pengembangan_kompetensi_aparatur_sipil_negara.pdf [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sejati, Dhineu Herawati, Aan Komariah & Abubakar. (2017). "Pengaruh Insentif terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di PPPPTK TK dan PLB Bandung" dalam *Jurnal ADPEND*, Volume 1(1), hlm.91-101.
- Sianipar, J.P.G. (2008). *Manajemen Pelayanan Masyarakat*. Jakarta: Penerbit LAN [Lembaga Administrasi Negara].
- Soemitro, Ronny Hanitijo. (1994). *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soetrisno. (2003). *Peningkatan Sumber Daya Manusia di Era Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Raja Pustaka.
- Spencer, M.L. & M.S. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Son, Inc.
- Sudarso, D. (2009). *Teori Administrasi*. Jakarta: Penerbit UT [Universitas Terbuka].
- Suhaji, Linawati. (2010). "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT Herculon Carpet Semarang". *Skripsi Sarjana Tidak Diterbitkan*. Semarang: STIE [Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi] Widya Manggala, Semarang.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Sulistya, Arief Dwi. (2008). "Profesionalisme Aparatur Pemerintah: Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber, Kabupaten Rembang". *Tesis Magister Tidak*

- Diterbitkan.* Semarang: PPs UNDIP [Progam Pascasarjana, Universitas Diponegoro] Semarang. Tersedia secara online juga di: <https://core.ac.uk/download/pdf/11716388.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 10 November 2018].
- Suprpto. (2002). *Pengantar Ilmu Komunikasi dan Peran.* Yogyakarta: Buku Seru.
- “Survey PERC Jadi Cermin Perbaikan Birokrasi di Indonesia” dalam *Detik News*, pada 7 Juni 2010. Tersedia secara online juga di: <https://news.detik.com/berita/d-1373180/survei-perc-jadi-cermin-perbaikan-birokrasi-di-indonesia> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Sutopo, H.B. (1998). *Pengantar Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar Teori dan Praktis.* Surakarta : Pusat Penelitian Surakarta.
- Umar, Husein. (2003). *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian”. Tersedia secara online di: https://pjh.kemlu.go.id/files/UU_Pokok-pokok%20Kepegawaian-Perubahan_No.43%20Th.1999.pdf [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” dalam www.hukumonline.com. Tersedia secara online juga di: http://www.sdm.depkeu.go.id/peraturan/doc/UU_NO_5_2014.PDF [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Utomo, Widodo Dwi, Suryanto Suryanto & Falih Suaedi. (2015). “Pemetaan Kompetensi untuk Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi di Unit Kerja Perawatan Intensif (ICU) Rumah Sakit Adi Husada Kapasari Surabaya” dalam *BISMA: Bisnis dan Manajemen*, Vol.8, No.1. Tersedia secara online juga di: <https://journal.unesa.ac.id/index.php/bisma/article/view/2733> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Wibowo, Danan Satriyo. (2015). “Analisis Faktor Kompetensi dan Motivasi Kerja dalam Membentuk Sikap Kerja Profesional”. Tersedia secara online di: <http://digilib.unmuhjember.ac.id/files/disk1/48/umj-1x-danansatri-2372-1-danansa-o.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: 3 November 2018].
- Widodo, Joko. (2007). *Analisa Kebijakan Publik.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zed, Mestika. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan.* Jakarta: Penerbit YOI [Yayasan Obor Indonesia].



Aparatur Sipil Negara di Indonesia
(Sumber: <https://setkab.go.id>, 17/1/2019)

Upaya peningkatan kapasitas pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia dilakukan melalui promosi untuk mengikuti beasiswa kedinasan, melaksanakan bimbingan teknis yang dapat menunjang kinerja profesi, serta mengikutsertakan dalam diklat (pendidikan dan latihan), atau lokakarya, yang sekiranya memberikan dampak pada sikap profesionalisme pegawai, sehingga dapat mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat.