



## Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Pelayanan Dengan Profesionalisme Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu

Sayyidah<sup>1)</sup>, Setia Budhi<sup>2)</sup>

Magister Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

[sayyidahanis99@gmail.com](mailto:sayyidahanis99@gmail.com)<sup>1)</sup>

[setia.budhi@ulm.ac.id](mailto:setia.budhi@ulm.ac.id)<sup>2)</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja terhadap Pelayanan dengan Profesionalisme pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kompetensi memiliki pengaruh parsial dan tidak signifikan terhadap pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. 2) Penempatan Kerja memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. 3) Profesionalisme memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap pelayanan BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. 4) Kompetensi dan penempatan kerja pengaruh simultan dan signifikan terhadap profesionalisme pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. 5) Kompetensi melalui profesionalisme tidak memiliki pengaruh terhadap pelayanan melalui profesionalisme pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. 6) Penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap pelayanan melalui profesionalisme pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Pelayanan, Penempatan Kerja, Profesionalisme.

### Abstract

*This research aims to determine the influence of Competency and Job Placement on Services with Professionalism at the Personnel and Human Resources Development Agency of Tanah Bumbu Regency. This research was conducted using a quantitative approach with explanatory research methods. The research results show that 1) Competency has a partial and insignificant influence on services at BKPSDM Tanah Bumbu Regency. 2) Job Placement has a partial and significant influence on services at BKPSDM Tanah Bumbu Regency. 3) Professionalism has a partial and significant influence on BKPSDM services in Tanah Bumbu Regency. 4) Competence and work placement have a simultaneous and significant influence on professionalism at BKPSDM Tanah Bumbu Regency. 5) Competence through professionalism has no influence on services through professionalism at BKPSDM Tanah Bumbu Regency. 6) Work placement has an influence on services through professionalism at BKPSDM Tanah Bumbu Regency.*

**Keywords:** Competence, Job Placement, Professionalism, Service.

### PENDAHULUAN

Pelayanan yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu merupakan pelayanan publik dalam bentuk administratif di bidang kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan capaian kinerja yang tercantum dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu Tahun 2023 untuk kategori Indeks Kepuasan Pelayanan Bidang Kepegawaian dari target 88 hanya terealisasi 86,64. Capaian ini belum sesuai target karena terdapat permasalahan yang dihadapi dalam upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dibidang kepegawaian yang berbasis IT (*Information Technology*) dan

integrasi *database* terkait layanan kepegawaian yang belum optimal. Hal ini terjadi karena keterbatasan infrastruktur di mana tidak semua daerah memiliki infrastruktur teknologi informasi yang memadai, seperti jaringan internet yang cepat dan stabil yang beresiko dapat menghambat aksesibilitas dan efektivitas pelayanan publik yang diadopsi dengan teknologi informasi. Kemudian ada keterbatasan sumber daya manusia karena tidak semua pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai dalam penggunaan teknologi informasi, yang mengakibatkan penggunaan teknologi informasi tidak optimal.

Salah satu aspek yang berperan penting dalam peningkatan pelayanan publik dimaksud adalah adanya pegawai yang mempunyai kualifikasi serta kompetensi yang mumpuni dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Pemerintah telah mengatur peraturan terkait pentingnya kompetensi pada kinerja instansi di lingkup pemerintah agar dapat membentuk kinerja yang baik dari seorang pegawai. Pegawai harus memiliki kompetensi yang tepat dalam melakukan pekerjaan untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang. Sesuai dengan konsep kompetensi yang dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi menjadi salah satu unsur utama dalam pengelolaan ASN, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan bahwa terdapat 3 (tiga) kompetensi yang harus dimiliki oleh para ASN yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

Selain kompetensi, kesesuaian penempatan kerja pegawai juga menjadi perhatian pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu, kesesuaian penempatan kerja antara posisi jabatan dengan status pendidikan, kompetensi dan sikap yang dimiliki pegawai sangat mempengaruhi cara kerja pegawai dalam melaksanakan tata kelola instansi.

Kesalahan dalam menempatkan pegawai menyebabkan konflik antara pekerjaan dan diri pegawai itu sendiri, sehingga berakibat pada turunnya kinerja dan hasil kerja yang dihasilkan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis terdapat pegawai yang mengisi posisi kerja yang belum sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman pada masing-masing pegawai bahwa rendahnya kinerja dapat dilihat oleh rendahnya kompetensi yang dimiliki pegawai BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu, ditunjukkan dengan tingkat pengetahuan yang terbatas dikarenakan pegawai yang belum memiliki inisiatif untuk meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga pegawai belum mampu dalam memenuhi pekerjaan yang bersifat di luar tugas-tugas rutin. Tingkat pendidikan pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1.  
Tingkat Pendidikan Pegawai

Pendidikan	SMA	DIII	S1/DIV	S2
Persentase (%)	3 (8,8%)	1 (3%)	29 (85,2%)	1 (3%)
Jumlah	34 orang			

Sumber: LAKIP BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu, 2023

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa latar belakang pendidikan pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu yang berjumlah sebanyak 34 orang diantaranya terdapat 3 orang (8,8%) dengan tingkat pendidikan SMA, 1 orang (3%) dengan tingkat pendidikan DIII, 29 orang (85%) dengan tingkat pendidikan S1/DIV, 1 orang (3%) dengan tingkat pendidikan S2. Berdasarkan latar belakang pendidikan tersebut dapat diketahui bahwa di era persaingan saat dimana pendidikan S1 sudah menjadi hal yang lumrah sedangkan tingkat pendidikan S2 juga masih sangat rendah, itupun dimiliki oleh pejabat tertentu.

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu Tahun 2023 dinyatakan bahwa SKPD belum sepenuhnya melaksanakan tata kelola, pendistribusian penataan ASN yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kualifikasi dan kompetensi artinya terdapat ketidaksesuaian penempatan kerja pegawai dengan pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, hal ini ditunjukkan adanya pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang yang dimilikinya. Contohnya terdapat beberapa pegawai dengan jabatan pengolah data dan informasi sebanyak 5 orang dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan adalah Diploma III (D-III) namun diisi dengan pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA, DIV dan S1. Dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak akan sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian mereka menampilkan produktivitas

kerja yang rendah sehingga dapat berakibat pada kejenuhan dan kebosanan. Proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal (Naliebrata, 2007).

Bahwa jika dilihat dari latar belakang pendidikan, formasi pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu belum 100% sesuai, masih ada pegawai yang menempati suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Namun, mereka memiliki pengalaman dan kemampuan mengenai jabatan yang diberikan.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah memberikan fasilitas kepada setiap pemerintah kota/kabupaten untuk melaksanakan *Computer Assisted Competency Test (CACT)* yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk melakukan penilaian kompetensi menggunakan metode untuk mengungkap kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, literasi digital, serta *emerging skills*. Hasil dari CACT dapat digunakan untuk melakukan pemetaan pegawai bagi pegawai jabatan administrator, pengawas, pelaksana dan jabatan fungsional setaranya. Tes ini merupakan sarana yang efektif bagi BKN dan pemerintah daerah yang melaksanakannya untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi serta kualifikasi pegawai

Agar terciptanya *good governance* dan pelayanan publik yang berkualitas, efisien, efektif, tentunya harus memiliki ASN yang profesional, kompetensi yang memadai dan disiplin dalam bekerja (Sudarman, 2018). Profesionalisme kerja tentunya akan berdampak pada kualitas pelayanan publik. Profesionalisme terlihat dari kemampuan ASN menyelenggarakan layanan yang baik dan ditunjang keahlian yang memadai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Komara (2019) pegawai disaat menjalankan tugas tentunya wajib sesuai dengan kompetensi dan profesional dalam mengerjakannya serta searah dengan kualifikasi bidang ilmunya.

Merujuk pada permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan kompetensi, penempatan kerja pegawai dan profesionalisme dalam suatu organisasi yaitu pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Pada penelitian ini akan mengaitkan hubungan variabel kompetensi dan penempatan kerja pegawai dengan variabel pelayanan publik dimana aspek profesionalisme dijadikan sebagai variabel intervening.

## METODE

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pada penelitian ini, tipe penelitian menggunakan *explanatory research*. hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat dalam hipotesis. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kompetensi dan Penempatan Kerja, sedangkan variabel dependennya adalah Pelayanan dan variabel intervening adalah Profesionalisme. Dalam penelitian ini terdapat 50 orang responden yang merupakan pengguna layanan publik/ masyarakat yang datang ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket/kuesioner yang disebarakan ke masyarakat atau pengguna layanan publik pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu, pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Sementara, teknik analisis data yang digunakan yaitu uji analisis jalur (*path analysis*) dan uji sobel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Pelayanan ( $Y$ )

Penguji hipotesis pertama dilakukan untuk menguji pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel pelayanan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh secara parsial dan signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan nilai  $t_{tabel}$  serta membandingkan nilai signifikansi. Berdasarkan hasil analisis data melalui *path analysis* bahwa pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Pelayanan ( $Y$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  1,267 <  $t_{tabel}$  2,010 dengan taraf signifikan yaitu 0,212 > 0,05 yang artinya kompetensi tidak berpengaruh secara parsial terhadap pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak kebenarannya dengan hasil  $h_a$  ditolak dan  $h_0$  diterima.

Nilai koefisien jalur/ *standardized coefficient* untuk variabel kompetensi terhadap pelayanan yaitu sebesar 0,149 artinya Kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh 14,9% terhadap Pelayanan ( $Y$ ) pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Yuni Astria Safitri (2020) Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus Kelurahan Bukit Betung), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan nilai  $t_{hitung}$  1,313 <  $t_{tabel}$  1,795 sehingga tidak terdapat pengaruh antara kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan. Adapun nilai signifikansinya 0,216 lebih besar dari 0,05 sehingga  $H_0$  diterima

dan  $H_a$  ditolak. Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang didapat sebesar 0,136% yang artinya sebesar 13,6% variabel kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi pegawai sisanya sebesar 86,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dihitung dalam penelitian ini, seperti faktor usia, masa kerja, jenis kelamin dan jenjang pendidikan.

Suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang pada hakikatnya merupakan kekuatan yang berasal dari potensi diri seseorang, dan menjadi landasan sebuah organisasi ketika melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. Sumber daya manusia sebagai modal yang memiliki peran utama dalam pelaksanaan otonomi daerah merupakan bagian dari pelaksanaan pemerintahan yang baik, maka dibutuhkan dorongan dari para pegawai salah satunya berupa kompetensi yang sudah siap sehingga dapat terciptanya kualitas pelayanan untuk masyarakat.

Keberhasilan pelayanan sangat ditentukan oleh kompetensi, sebab melibatkan keadaan saling tergantung dan ketergantungan serta koordinasi. Kompetensi merupakan kebutuhan primer yang tidak hanya berbentuk pengetahuan saja, namun banyak faktor lain disamping itu yang dapat meningkatkan kompetensi. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak menjadi variabel yang dapat mempengaruhi pelayanan agar pelayanan semakin meningkat maka dilakukan upaya seperti diklat, bimbingan teknis, seminar maupun *workshop*.

Dengan demikian, dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan dan sebaliknya. Jika pegawai memiliki kompetensi yang baik, maka masyarakat yang menerima pelayanan akan merasa puas dan kualitas pelayanan akan meningkat.

Berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, kompetensi yang dibutuhkan ASN meliputi tiga jenis kompetensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultural. Dengan ketiga kompetensi tersebut, ASN diharapkan bisa menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, terutama yang berkaitan dengan pelayanan terhadap publik atau masyarakat, sebagaimana dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen ASN, bahwa salah satu fungsi ASN adalah sebagai pelayanan publik yang berkualitas. Pelayanan publik yang berkualitas merupakan bentuk totalitas pelayanan yang dilakukan ASN secara optimal berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku dalam menyediakan pelayanan yang sesuai serta dapat memenuhi kepuasan, kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai penerima layanan.

## 2. Pengaruh Penempatan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Pelayanan ( $Y$ )

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk menguji pengaruh variabel penempatan kerja terhadap variabel pelayanan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh secara parsial dan signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan nilai  $t_{tabel}$  serta membandingkan nilai signifikansi. Berdasarkan hasil analisis data melalui *path analysis* bahwa pengaruh Penempatan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Pelayanan ( $Y$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  2,550 >  $t_{tabel}$  2,010 dengan taraf signifikan  $0,014 < 0,05$  yang artinya penempatan kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Tanah Bumbu. Dengan demikian hipotesis pertama diterima kebenarannya dengan hasil  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak.

Nilai koefisien jalur/ *standardized coefficient* untuk variabel penempatan kerja terhadap pelayanan yaitu sebesar 0,297 artinya penempatan kerja berpengaruh 29,7% terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu, maka semakin besar sumbangan variabel penempatan kerja semakin besar pula pengaruhnya terhadap pelayanan publik. Bila pelayanan publik ingin ditingkatkan maka penempatan kerja juga harus ditingkatkan.

Menurut hasil penelitian diketahui bahwa penempatan kerja dengan teori-teori yang mendukung pada bab sebelumnya seperti menurut Suwatno dan Priansa (2016) menjelaskan terdapat 4 (empat) indikator dalam menjelaskan penempatan kerja yaitu pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Berdasarkan hal tersebut maka penempatan kerja dalam hal ini mampu menjelaskan melalui setiap item pernyataan pada kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan penempatan kerja pegawai yang indikatornya terdiri dari pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan pengalaman kerja terbukti berpengaruh terhadap pelayanan. Menurut Purnamasari et. Al (2020) menyatakan bahwa sumber daya aparatur dengan kompetensi yang sesuai dan handal serta penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya sangat diperlukan dalam menunjang kinerjanya agar dapat terwujud kualitas pelayanan publik yang prima dan sebaliknya apabila tidak sesuai maka dapat berimplikasi pada kinerja serta pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang optimal.

Pelaksanaan sistem penempatan yang benar dimaksudkan agar organisasi dapat memperoleh pegawai yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan organisasi. Prinsip *the right man on the right*

*place* harus menjadi pegangan bagi bagian kepegawaian dalam menempatkan pegawai. Kegagalan dalam melakukan penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai yang selanjutnya menjadi penghambat bagi proses pelayanan pegawai. Sistem penempatan kerja yang dilakukan dengan tepat dan sesuai kebutuhan bertujuan agar tercapainya pelayanan publik yang prima.

Penempatan yang tepat terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, dan kesesuaian kesehatan fisik dan mental juga merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat, sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil, dengan penempatan yang tepat, maka gairah kerja, mental kerja, dan pelayanan akan mencapai hasil yang prima bahkan kreativitas pegawai dapat berkembang.

Tidak semua organisasi atau instansi melakukan sistem penempatan mempunyai tujuan yang sama. Menurut Mondy (2008: 252) menjelaskan bahwa pada umumnya organisasi atau instansi mengadakan penempatan pegawai bertujuan untuk mengusahakan orang yang tepat pada tempat yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja karyawan dimana akan berdampak pula terhadap pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat, penempatan kerja sebagai langkah meningkatkan semangat dan gairah kerja, penempatan kerja untuk meningkatkan persaingan yang sehat, penempatan kerja untuk saling menggantikan posisi yang kosong, penempatan kerja untuk rangka promosi dan penempatan untuk mengurangi *labour turn over*.

### 3. Pengaruh Profesionalisme (Z) terhadap Pelayanan (Y)

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menguji pengaruh variabel profesionalisme terhadap variabel pelayanan. Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  serta nilai signifikansinya. Berdasarkan hasil analisis data melalui *path analysis* menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  4,341 >  $t_{tabel}$  2,010 dengan taraf signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$  yang artinya profesionalisme berpengaruh secara parsial terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima kebenarannya dengan hasil  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak.

Nilai koefisien jalur/ *standardized coefficient* untuk variabel profesionalisme terhadap pelayanan yaitu sebesar 0,481, artinya profesionalisme berpengaruh 48,1% terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu, maka semakin besar sumbangan variabel profesionalisme semakin besar pula pengaruhnya terhadap pelayanan publik. Bila pelayanan publik ingin ditingkatkan maka profesionalisme juga harus ditingkatkan.

Menurut hasil penelitian ini diketahui bahwa profesionalisme dengan teori-teori yang mendukung pada bab sebelumnya seperti menurut Kurniawan (2005) menjelaskan terdapat 4 (empat) indikator dalam menjelaskan profesionalisme yaitu *equality* (persamaan), *equity* (keadilan), *loyalty* (kesetiaan), dan *accountability* (bertanggung jawab). Berdasarkan hal tersebut maka profesionalisme dalam hal ini mampu menjelaskan pengaruh profesionalisme terhadap pelayanan melalui setiap item pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Harry Kustianingsih (2018) yang berjudul Pengaruh Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme kerja pegawai memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan pelayanan publik di Kantor Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser dengan nilai  $t_{hitung}$  6,530 >  $t_{tabel}$  2,018. Sedangkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang didapat sebesar 0,504 yang artinya sebesar 50,4% variabel pelayanan dapat dijelaskan oleh profesionalisme sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Profesionalisme birokrasi merupakan persyaratan mutlak untuk mewujudkan *good governance*. Upaya untuk mewujudkan *good governance* memerlukan unsur profesionalisme dari aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Profesionalisme disini menekankan kepada kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang responsif, transparansi, efektif dan efisien.

Profesionalisme merupakan cerminan keterampilan dan keahlian aparatur yang dapat berjalan efektif apabila didukung dengan kesesuaian tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya dan juga sebagai cerminan potensi diri yang dimiliki aparatur, baik dari aspek kemampuan maupun tingkah laku yang mencakup loyalitas, inovasi, produktivitas dan kreativitas.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh aparatur pemerintah adalah usaha menampilkan profesionalitas, etos kerja tinggi, keunggulan kompetitif dan kemampuan memegang teguh etika birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi masyarakat yang bebas dari nuansa

Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Agar birokrasi dapat memberikan pelayanan yang baik maka diantara sepuluh prinsip *good governance* ada 3 nilai administratif manajerial yang mendasar yakni: efektifitas, efisiensi dan profesionalisme (Widodo, 2005: 315).

Pentingnya profesionalisme aparatur, sejalan dengan bunyi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa: "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Terciptanya profesionalisme kerja pegawai diharapkan terciptanya pula hasil pelayanan yang berkualitas dimana kesejahteraan masyarakat menjadi prioritas utama penyelenggara pelayanan publik. Sesuai yang dikemukakan oleh Tjokrowinoto (1996: 191) profesionalisme berkaitan dengan kemampuan aparat yang bekerja dengan memiliki inovasi, dan mempunyai etos kerja tinggi. Tentu akan memberikan kontribusi yang nyata terhadap kualitas pelayanan kepada para pengguna jasa.

Menurut Sangkala (2018) profesionalisme aparatur pemerintah mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kualitas pelayanan publik serta berhubungan secara kontributif, artinya bahwa meningkat atau menurunnya kualitas pelayanan publik turut ditentukan oleh profesionalisme yang dimiliki aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik.

#### 4. Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) dan Penempatan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Profesionalisme ( $Z$ )

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk menguji pengaruh variabel kompetensi dan penempatan kerja terhadap variabel profesionalisme. Pembuktian ada tidaknya pengaruh secara simultan dan signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  serta nilai signifikansinya. Berdasarkan hasil analisis data melalui hasil Anova menunjukkan bahwa  $F_{hitung} 5,707 > F_{tabel} 3,20$  dengan taraf signifikan yaitu  $0,006 < 0,05$  yang artinya Kompetensi ( $X_1$ ) dan Penempatan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Profesionalisme ( $Z$ ). Dengan demikian hipotesis keempat diterima kebenarannya dengan hasil  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel kompetensi dan penempatan kerja terhadap profesionalisme sebesar 0,195 artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel kompetensi dan penempatan kerja terhadap profesionalisme adalah 19,5%. Sisanya sebesar 80,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini yang belum diteliti lebih lanjut lagi pada penelitian ini.

Sebesar 19,5% profesionalisme dipengaruhi oleh kompetensi dan penempatan kerja dan sisanya sebesar 80,5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini. Menurut Siagian (2009: 163) indikator yang mempengaruhi profesionalisme adalah kemampuan, kualitas sarana dan prasarana, jumlah sumber daya manusia dan teknologi informasi. Kemampuan merupakan kecakapan atau potensi menguasai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan atau praktik dan digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, layanan, manusia, proses, lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sarana dan prasarana merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam proses kegiatan seperti peralatan pembantu maupun peralatan utama yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Jumlah sumber daya manusia berguna untuk menyokong organisasi sesuai keterampilan atau kemampuan yang dimiliki. Teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang membantu untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.

Sedangkan menurut Yulius (2014) kemampuan, komitmen dan motivasi memiliki pengaruh terhadap profesionalisme. Hal ini sejalan dengan hasil kajian empiris yang dilakukan Ardian (2015) menghasilkan temuan bahwa adanya pengaruh pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap profesionalisme pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara, baik secara parsial maupun secara simultan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Faradhilla (2015) mengemukakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara pengalaman kerja, komitmen dan motivasi pada profesionalisme pegawai.

Selain penelitian diatas ada pula kajian empiris yang dilakukan oleh Siti Nur Fadlilah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Peran Pengalaman Kerja, Komitmen dan Motivasi Terhadap Profesionalisme Pegawai Di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dijelaskan bahwa pengalaman kerja, komitmen dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai, artinya bahwa pengalaman kerja, komitmen dan motivasi secara bersama-sama mampu membuat perubahan terhadap peningkatan profesionalisme pegawai. Hal ini berdasarkan

perhitungan analisis regresi linier berganda pada hasil uji F menggunakan program SPSS 22 dapat dijelaskan bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 1,706 dengan tingkat signifikansi diketahui dari nilai F yaitu sebesar 0,01 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan pengalaman kerja, komitmen dan motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap profesionalisme pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep.

Adanya pengaruh secara simultan antara kompetensi dan penempatan kerja terhadap profesionalisme maka dapat diketahui bahwa semakin baik kompetensi dan penempatan kerja maka juga akan memberikan kontribusi yang baik terhadap profesionalisme pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Anisa Aprilianty (2023) yang berjudul Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Karyawan Terhadap Profesionalisme Kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja karyawan di Dealer PT. Astra Honda Motor Wilayah Sukabumi terbilang tinggi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $9,924 > 2,026$ . Hal ini menunjukkan bahwa penempatan kerja karyawan memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap profesionalisme kerja. Dengan demikian semakin baik penempatan karyawan maka akan semakin meningkat juga profesionalisme kerja yang dihasilkan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Suwanto (2005) yang menyatakan penempatan karyawan berpengaruh terhadap profesionalisme karyawan. Menempatkan seorang karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dasar kelancaran tugas. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiry (2003).

## 5. Pengaruh Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Pelayanan (Y) melalui Profesionalisme (Z)

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk menguji variabel kompetensi terhadap variabel pelayanan melalui variabel profesionalisme. Pembuktian ada tidaknya pengaruh dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan hasil analisis data melalui uji sobel menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$   $1,6878 < t_{tabel}$   $2,010$  yang artinya Kompetensi ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap Pelayanan (Y) melalui Profesionalisme (Z). dengan demikian hipotesis kelima tidak diterima kebenarannya dengan hasil  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Variabel intervening adalah variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang bertujuan untuk memberikan penjelasan teoritis mengenai hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengertian variabel profesionalisme tidak dapat memediasi disini artinya profesionalisme tidak dapat berperan sebagai perantara atau jembatan yang menjelaskan hubungan antara kompetensi seseorang dengan pelayanan yang diberikan. Dengan kata lain, terdapat sumbangan pengaruh dari variabel lain diluar profesionalisme yang mempengaruhi hubungan antara kompetensi terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.

Sumbangan pengaruh dari variabel lain tersebut merupakan variabel yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini yang belum diteliti lebih lanjut. Beberapa diantaranya adalah variabel budaya organisasi, komitmen kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, komunikasi, dan sebagainya. Variabel tersebut dapat menjadi acuan bagi peneliti lain untuk dapat diuji seberapa besar pengaruhnya terhadap pelayanan.

Menurut hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi dengan teori-teori yang mendukung pada bab sebelumnya seperti menurut Edy Sutrisno (2009: 203) menjelaskan terdapat 6 (enam) indikator dalam menjelaskan kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, dan sikap. Kemudian diketahui bahwa profesionalisme dengan teori-teori yang ada pada bab sebelumnya seperti menurut Kurniawan (2005) menjelaskan terdapat 4 (empat) indikator dalam menjelaskan profesionalisme yaitu *equality*, *equity*, *loyalty*, dan *accountability*. Berdasarkan hal tersebut maka pengaruh kompetensi terhadap pelayanan melalui profesionalisme belum mampu dijelaskan melalui setiap item pernyataan yang ada pada kuesioner.

## 6. Pengaruh Penempatan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Pelayanan (Y) melalui Profesionalisme (Z)

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk menguji variabel penempatan kerja terhadap variabel

pelayanan melalui variabel profesionalisme. Pembuktian ada tidaknya pengaruh dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan hasil analisis data melalui uji sobel menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  3,7968 >  $t_{tabel}$  2,010 yang artinya Penempatan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Pelayanan ( $Y$ ) melalui Profesionalisme ( $Z$ ). Dengan demikian hipotesis keenam dapat diterima kebenarannya dengan hasil  $h_a$  diterima dan  $h_0$  ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme dapat memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu. Pengertian variabel profesionalisme dapat memediasi disini artinya profesionalisme berperan sebagai perantara atau jembatan yang menjelaskan hubungan antara kompetensi terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.

Menurut hasil penelitian diketahui bahwa penempatan kerja dengan teori-teori yang mendukung pada bab sebelumnya seperti menurut Suwatno dan Priansa (2016) menjelaskan terdapat 4 (empat) indikator dalam menjelaskan penempatan kerja yaitu pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman. Kemudian diketahui bahwa profesionalisme dengan teori-teori yang ada pada bab sebelumnya seperti menurut Kurniawan (2005) menjelaskan terdapat 4 (empat) indikator dalam menjelaskan profesionalisme yaitu *equality*, *equity*, *loyalty*, dan *accountability*. Berdasarkan hal tersebut maka pengaruh penempatan kerja terhadap pelayanan melalui profesionalisme dapat dijelaskan melalui setiap item pernyataan yang ada pada kuesioner.

Sejalan dengan indikator yang disebutkan oleh Kurniawan (2005) bahwa seluruh indikator dari penempatan kerja mendukung pelayanan pegawai melalui profesionalisme. Indikator tersebut yaitu 1) Pendidikan, agar terciptanya profesionalisme dalam tanggung jawab masing-masing para pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, maka sangat perlu adanya pendidikan yang sesuai dengan klasifikasinya. Tanpa adanya profesionalitas dalam penempatan kerja berdasarkan pendidikan, akan menjadi kendala dalam proses terciptanya hasil kerja yang diharapkan. 2) Pengetahuan, setiap organisasi mensyaratkan pegawai yang profesional pada bidangnya sesuai dengan kebutuhan penempatan dalam organisasi tersebut agar sesuai dengan pengetahuan kerja yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan. 3) Keterampilan, beberapa keterampilan pegawai yang biasanya diinginkan oleh organisasi dan harus dimiliki oleh para pencari kerja yaitu, kesadaran komersial memiliki naluri bisnis yang tajam, komunikasi baik verbal maupun tertulis, kerja tim dalam mengelola dan bisa bertanggung jawab dalam sebuah tim. 4) Pengalaman kerja, pengalaman berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan, pegawai yang berpengalaman mampu mempertanggungjawabkan apa yang mereka lakukan. Dengan adanya pengalaman dan juga keahlian atau pegawai yang profesional akan muda untuk dipromosikan dalam kenaikan jabatan. Dengan demikian profesionalisme pegawai diperlukan dalam penempatan kerja pegawai agar pelayanan yang diberikan berkualitas dan dapat mewujudkan pelayanan yang prima.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kompetensi dan penempatan kerja terhadap pelayanan dengan profesionalisme pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi tidak memiliki pengaruh parsial dan tidak signifikan terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.
2. Penempatan kerja memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap pelayanan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.
3. Profesionalisme memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.
4. Kompetensi dan Penempatan Kerja memiliki pengaruh simultan dan signifikan terhadap Profesionalisme pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.
5. Kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap pelayanan melalui profesionalisme pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.
6. Penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pelayanan melalui profesionalisme pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tanah Bumbu.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Kurniawan. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Agung, Nugroho. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Agus, Riyanto. (2011). *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Jakarta: EGC.
- Arifudin, Aldisa. (2008). *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke*. *Journal of Business & Management*. Vol.1, No. 1, Oktober 2018. ISSN: 2622-7878. Bandung: Alfabeta.
- Boediono. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Boyatzis, dalam Hutapea dan Thoha. (2008). *Kompetensi Plus: Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Edy, Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas*. Jakarta: Prananda Media Group.
- Fadlilah, Chamariah & Prasetyo. (2021). *Peran Pengalaman Kerja, Komitmen Dan Motivasi terhadap Profesionalisme Pegawai Di Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan Univeristas Wijaya Putra*. ISSN: 2354-6581.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS. Tujuh*.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley M. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness (Merrill's international series in engineering technology)*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.
- Jamalani, Rustam DM, dan Didiek Handayani Gusti. (2023). *Pengaruh Kompetensi Dan Profesionalisme Terhadap Kualitas Pelayanan Aparatur Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kepulauan Selayar*. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Vol. 4, No. 3*.
- Juliantara, D. (2005). *Peningkatan Kualitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Kustianingsih, Harry, Abdullah Karim, dan Dini Zulfiani. (2018). *Pengaruh Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser*. *Jurnal Administrasi Negara*. Vol.6, No.2. ISSN: 2541-674.
- Lastanti, H. S. (2005). *Tinjauan Terhadap Kompetensi Dan Independensi Akuntan Publik: Refleksi Atas Skandal Keuangan*. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 5(1), 85-97.
- Martha, Sari Dian & Hengky Pramusinto. (2015). *Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kepribadian Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Pelayanan Di Perusahaan Listrik Negara (PLN) Pekalongan*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang*. ISSN: 2252-6544.
- Moenir, A.S. (2002). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, A.S. (2005). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Neuman, W. Laurance. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York: Pearson.
- Ridwan dan Kuncoro (2014). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*.
- Safitri, Yuni Astria. (2020). *Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus Kelurahan Bukit Betung)*. STISIPOL Pahlawan 12.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua*. Bandung: Mandar Maju.
- Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Siagian. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarman, E. (2018). *Profesionalisme Dan Kompetensi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Karawang*. ISSN: 2614-6681.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, H. D., & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Buku Kelima*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel N.S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Widodo, dkk. (2005). *Pembaharuan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: APMD Press