

# **Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta**

Teguh Triantoro \*)

**Dosen Pembimbing:**

Siti Aisjah \*\*)

---

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal dalam menentukan strategi pengembangan kompetensi SDM pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta. Sampel penelitian sebanyak 50 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu.

Dalam pengumpulan datanya melalui observasi partisipan, wawancara dan kuesioner sedangkan dalam metode penelitiannya menggunakan pendekatan SWOT melalui analisis Internal External (IE) Matrik dan SWOT Matrik.

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan terhadap data yang ada dapat dijelaskan bahwa untuk faktor internal dijumpai adanya elemen kekuatan yang selalu dioptimalkan khususnya komitmen para pejabat dan klasifikasi jenis pelatihan guna mengatasi elemen kelemahan utamanya masih adanya kompetensi SDM yang terbatas. Sedangkan untuk faktor eksternal adanya pemanfaatan elemen peluang khususnya perkembangan teknologi informasi terkini dan era globalisasi untuk menekan adanya elemen ancaman berupa tuntutan publik atas pelayanan yang cepat dan kebijakan rasionalisasi pegawai.

Dari hasil analisis dengan IE Matrik dapat dikatakan bahwa Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta berada pada kuadran I (Strategi Agresif) yaitu tumbuh dan membangun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengembangan kompetensi SDM pada kantor tersebut dapat menerapkan strategi yang telah ada yaitu melalui Diklat Manajerial, Diklat Teknis, Bimbingan Teknis serta Sosialisasi.

Kata kunci: Manajemen Strategi, *SWOT*, Kompetensi.

---

\*) Teguh Triantoro, NIM 105020207111006, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Brawijaya Malang, Email : [triangenji@gmail.com](mailto:triangenji@gmail.com).

\*\*) Dr.Siti Aisjah SE,Ms,CSRS,CFP, Ketua Program Studi S1 Manajemen, Dosen Jurusan Manajemen, Email : [aisjah@ub.ac.id](mailto:aisjah@ub.ac.id), [aisjahsiti@gmail.com](mailto:aisjahsiti@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Kompetensi merupakan salah satu variabel kunci untuk menentukan kinerja seorang pegawai, mengingat permasalahan yang sering mengemuka dan menjadi sorotan publik adalah kompetensi aparat birokrasi yang selalu dikaitkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Hutapea dan Thoha, 2008). Salah satu sasaran didalam reformasi birokrasi Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan yaitu peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini sangat beralasan karena SDM yang tidak atau belum memiliki kapasitas yang memadai, kurangnya kompetensi, semangat kerja lemah dan tidak profesional menjadi beban organisasi bersangkutan. Oleh karena itu untuk memperoleh kinerja yang optimal dari suatu organisasi, SDM perlu diberdayakan dan dikembangkan. Salah satu konsep pendekatan yang sering digunakan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pelatihan dan pengembangan (Ike, 2007 ).

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada permasalahan yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal, sehingga hal ini akan menuntut organisasi seberapa jauh dapat menggerakkan semua potensi yang dimiliki guna menghadapi permasalahan yang berasal dari kedua jenis lingkungan tersebut. Untuk mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal tersebut digunakan alat analisis IE (*Internal External*) Matrik dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) Matrik sehingga diharapkan dapat diketahui implementasi strategi yang harus dilakukan dalam pengembangan kompetensi SDM pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta.

## METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta suatu instansi pemerintah Kementerian Keuangan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara dan observasi langsung. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 50 responden yang dipilih sebagai *sample* pada masing-masing Bagian/Bidang/ Subbag/Seksi berdasarkan jabatan dan para pegawai Non Jabatan/Eselon. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu. Sedangkan metode analisis menggunakan analisis deskriptif yaitu mendeskripsikan atau menguraikan kenyataan yang ada pada kantor bersangkutan dengan alat analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dengan hasil analisis tersebut diharapkan dapat diketahui bagaimana strategi yang harus dilakukan dalam pengembangan kompetensi SDM pada kantor bersangkutan dengan cara membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, mengatasi ancaman, dan mengeskplotasi peluang.

## HASIL ANALISIS

Sebagai gambaran jumlah pegawai dan tingkat pendidikan pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1**  
**Jumlah pegawai berdasarkan tingkat jabatan/Eselon**

No.	Bagian/Bidang	Tingkat Jabatan/Eselon				Jumlah Pegawai
		Es II	Es III	Es IV	Non Eselon	
1.	Kepala Kantor	1	-	-	-	1
2.	Bagian Umum	-	1	3	50	54
3.	Bidang PPA I	-	1	3	24	28
4.	Bidang PPA II	-	-	2	18	20
5.	Bidang PAPK	-	1	2	22	25
6.	Bidang SKKI	-	1	2	27	30
Jumlah pegawai		1	4	12	141	158

Sumber :Bagian Umum Kanwil Ditjen PBN Prov DKI,2016.

**Tabel 2**  
**Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Bagian/Bidang	Tingkat Pendidikan						
		S2	S1	D3	D1	SMA	SMP	SD
1.	Kepala Kantor	1	-	-	-	-	-	-
2.	Bagian Umum	4	11	6	1	27	1	4
3.	Bidang PPA I	3	7	1	1	12	2	2
4.	Bidang PPA II	1	6	4	-	9	-	-
5.	Bidang PAPK	3	6	1	1	13	-	1
6.	Bidang SKKI	-	12	3	-	14	-	1
Jumlah pegawai		12	42	15	3	75	3	8

Sumber :Bagian Umum Kanwil Ditjen PBN Prov DKI.,2016.

Dari penyebaran kuesioner kepada 50 responden terpilih dapat diketahui bahwa program pengembangan kompetensi SDM yang sudah berjalan saat ini dan pegawai yang mempunyai kompetensi dapat digambarkan dalam Tabel 3 .

**Tabel 3**  
**Program pengembangan kompetensi dan responden yang mempunyai kompetensi**

No	Program pengembangan kompetensi	Jumlah pegawai yang mempunyai kompetensi menurut jabatan/Eselonering			
		Eselon III	Eselon IV	Non Eselon (Pelaksana)	Jumlah
1	Diklat Prajabatan	4	12	34	50
2	Diklat Kepemimpinan	4	12	-	16
3	Diklat Fungsional	-	-	-	-
4	Diklat Teknis	4	12	15	31
5	Bimbingan Teknis	4	12	12	28
6	Sosialisasi	4	12	34	50

Sumber : Data diolah penulis, 2016.

Dari Tabel 3 tersebut dapat dijelaskan bahwa semua responden sebanyak 50 telah mengikuti Diklat Prajabatan sementara hanya 16 responden yaitu para pejabat Eselon yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan. Sedangkan untuk Diklat Teknis dan Bimbingan Teknis rata-rata responden telah mengikutinya. Sementara itu untuk jenis pelatihan melalui Diklat Teknis dan Bimbingan Teknis dapat dilihat pada Tabel 4 dan peranan serta tingkat penguasaan kompetensi responden atas pelatihan dimaksud dapat digambarkan pada Tabel 5.

**Tabel 4**  
**Jenis pelatihan dalam program pengembangan kompetensi**

No.	Program pengembangan kompetensi	Jenis pelatihan
1.	Diklat Teknis	1.1 Perencanaan & Penganggaran 1.2 Perencanaan Kas 1.3 Manajemen Resiko 1.4 Bendaharawan Pengeluaran 1.5 Bendaharawan Penerimaan
2.	Bimbingan Teknis	2.1 Penyusunan Laporan Keuangan 2.2 Akuntansi Berbasis Akrua 2.3 Aplikasi Sistem Akuntansi Instansi (SAIBA) 2.4. Aplikasi Pengadaan Barang & Jasa 2.5 Aplikasi Pembukuan Bendarawan 2.6 Aplikasi Surat Perintah Membayar (SPM)

Sumber : Visualisasi penulis, 2016.

**Tabel 5**  
**Peranan kompetensi dan tingkat penguasaan kompetensi responden**

No.	Jenis Pengembangan Kompetensi	Arti pentingnya/peranan kompetensi bagi kantor Anda					Tingkat penguasaan kompetensi Anda				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Diklat Prajabatan	-	-	15	35	-	-	-	17	33	-
2.	Diklat Kepemimpinan	-	-	5	11	-	-	-	6	10	-
3.	Diklat Teknis	-	-	9	22	-	-	-	10	21	-
4.	Bimbingan Teknis	-	-	6	7	15	-	-	8	14	6
5.	Sosialisasi	-	-	16	34	-	-	-	12	38	-

Sumber : Data diolah penulis, 2016.

Selanjutnya analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal melalui pendekatan *SWOT* dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Analisis lingkungan Internal

No	Faktor Kekuatan dan Kelemahan
	<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>
S1.	Klasifikasi pelatihan kompetensi SDM berkualitas tinggi
S2.	Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural
S3.	Perangkat pelatihan kompetensi diperoleh dari berbagai sumber
S4.	Standar pelatihan kompetensi pegawai berkualitas internasional
S5.	Memiliki konsep pelatihan yang jelas dan tepat
	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
W1.	Masih terbatasnya alokasi anggaran untuk pelatihan pengembangan kompetensi pegawai
W2.	Kompetensi SDM terbatas
W3.	Jumlah dan frekuensi pelatihan peningkatan kompetensi SDM terbatas
W4.	Penyusunan rencana pelatihan pengembangan kompetensi SDM belum maksimal
W5.	Kesulitan menerapkan kompetensi setelah pelatihan

b. Analisis lingkungan Eksternal

No	Faktor Peluang
	<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>
O1.	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)
O2.	Era Globalisasi
O3.	Berlakunya Undang-Undang ASN
O4.	Jaringan kerja (Net working) Kemenkeu
O5.	Kebijakan Pemerintah tentang kesetaraan gender

No	Faktor Ancaman
	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
T1	Era globalisasi
T2	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)
T3.	Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik
T4.	Kebijakan APBN
T5.	Kebijakan pemerintah mengenai rasionalisasi pegawai

## PEMBAHASAN

Berdasarkan data pegawai pada Tabel 1 dan Tabel 2 diatas, dapat dijelaskan bahwa SDM yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan kompetensinya sebanyak 141 pegawai dari 158 pegawai atau sebesar 89 % melalui Diklat Teknis dan Bimbingan Teknis. Diharapkan dengan peningkatan kompetensi SDM tersebut pelayanan publik menjadi semakin baik dan cepat sehingga dapat dihindari timbulnya *complain* dari masyarakat. Sedangkan dalam Tabel 5 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi SDM dalam menghadapi pengaruh faktor lingkungan eksternal mempunyai arti yang cukup penting. Selanjutnya analisis terhadap faktor internal dan eksternal terhadap strategi pengembangan kompetensi SDM melalui IFE dan EFE Matrik dapat digambarkan dalam Tabel 6 dan Tabel 7. Pemberian bobot masing-masing faktor menggunakan metode perbandingan berpasangan sehingga total bobot nilai sama dengan 1 (satu), sedangkan hitungan rating dengan skala 4 (sangat baik) sampai dengan skala 1 (sangat kurang) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Pemberian rating untuk faktor kekuatan diberi nilai 4 (sangat baik) dan nilai 1 (sangat kurang), sedangkan untuk faktor yang kelemahan diberi nilai 4 (kelemahan kecil) sampai nilai 1 (kelemahan besar).

**Tabel 6**  
**Evaluasi Faktor Internal (IFE) Matrik**

No.	Elemen SWOT	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
S1	Klasifikasi pelatihan kompetensi pegawai	0,10	3	0,30
S2.	Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. DKI Jakarta	0,09	3	0,27
S3.	Perangkat pelatihan kompetensi diperoleh dari berbagai sumber	0,10	4	0,40
S4.	Standar pelatihan kompetensi pegawai berkualitas internasional	0,08	4	0,32
S5	Memiliki konsep pelatihan yang jelas dan tepat	0,13	4	0,52
<b>Total Skor Kekuatan</b>				1,81

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
W1.	Masih terbatasnya alokasi anggaran untuk pelatihan pengembangan kompetensi pegawai	0,08	1	0,08
W2.	Kompetensi SDM terbatas	0,10	1	0,10
W3.	Jumlah dan frekuensi pelatihan peningkatan kompetensi SDM terbatas	0,09	2	0,18
W4.	Penyusunan rencana pelatihan pengembangan kompetensi SDM belum maksimal	0,12	2	0,24
W5.	Kesulitan menerapkan kompetensi setelah selesai pelatihan	0,11	2	0,22
<b>Total Skor Kelemahan</b>				0,82
<b>Total Skor Faktor Internal</b>		1,00		2,63

Sedangkan untuk faktor peluang dan ancaman dengan penjelasan untuk peringkat 4 (sangat baik), peringkat 3 (di atas rata-rata), 2 (rata-rata), dan 1 (satu) adalah kurang di bawah rata-rata. Selanjutnya perhitungan skor pada kolom (5) diperoleh dengan mengalikan bobot pada kolom(3) dengan rating pada kolom (4). Dari data skor pada kolom (5) tersebut selanjutnya dapat diperoleh total skor masing-masing elemen SWOT.

**Tabel 7**  
**Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Matrik**

No.	Elemen SWOT	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
O1.	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)	0,12	3	0,36
O2.	Era Globalisasi	0,11	4	0,44
O3.	Berlakunya Undang-Undang tentang ASN	0,09	3	0,27
O4.	Jaringan kerja (Net working) Kemenkeu	0,10	3	0,30
O5.	Kebijakan pemerintah tentang kesetaraan gender	0,08	3	0,24
<b>Total Skor Peluang</b>				1,61
	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
T1.	Era globalisasi	0,12	2	0,24
T2.	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)	0,10	2	0,20
T3.	Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik	0,12	2	0,24
T4.	Kebijakan APBN	0,07	2	0,14
T5.	Kebijakan pemerintah mengenai rasionalisasi pegawai	0,09	1	0,09
<b>Total Skor Ancaman</b>				0,91
<b>Total Skor Faktor Eksternal</b>		1		2,52

Dari analisis faktor internal dan eksternal dengan IFE Matrik dan EFE Matrik sebagaimana Tabel 6 dan Tabel 7 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa total skor kekuatan (kolom 5) sebesar 1,81 melebihi skor kelemahan sebesar 0,82 yang berarti organisasi masih mampu mengendalikan kelemahan selama ini.

Sedangkan untuk total skor peluang (kolom 5) sebesar sebesar 1,61 masih melebihi skor ancaman sebesar 0,91 yang berarti organisasi masih dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan mengerahkan semua kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin akan timbul dimasa datang.

Selanjutnya skor masing-masing elemen kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman (kolom 5) pada Tabel 6 dan Tabel 7 tersebut dipindahkan sebagai nilai pembobotan (kolom 3) pada Tabel 8 dan Tabel 9 guna untuk memperoleh nilai atau skor tertimbang.

**Tabel 8**  
**Total Nilai Tertimbang IFE**  
**Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta**

No.	Elemen SWOT	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>			
S1.	Klasifikasi pelatihan kompetensi pegawai	0,30	3	0,90
S2.	Komitmen yang cukup tinggi dari para pejabat struktural Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. DKI Jakarta	0,27	3	0,81
S3.	Perangkat pelatihan kompetensi diperoleh dari berbagai sumber	0,40	2	0,80
S4.	Standar pelatihan kompetensi pegawai berkualitas internasional	0,32	2	0,64
S5	Memiliki konsep pelatihan yang jelas dan tepat	0,52	2	1,04
<b>Total Skor Faktor Kekuatan</b>				4,19
	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
W1.	Masih terbatasnya alokasi anggaran untuk pelatihan pengembangan kompetensi pegawai	0,08	3	0,24
W2.	Kompetensi SDM terbatas	0,10	3	0,30
W3.	Jumlah dan frekuensi pelatihan peningkatan kompetensi SDM terbatas	0,18	3	0,54
W4.	Penyusunan rencana pelatihan pengembangan kompetensi SDM belum maksimal	0,24	4	0,96
W5.	Kesulitan menerapkan kompetensi setelah selesai pelatihan	0,22	3	0,66
<b>Total Skor FaktorKelemahan</b>				2,70

**Tabel 9**  
**Total Nilai Tertimbang EFE**  
**Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta**

No.	Elemen SWOT	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
O1.	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)	0,36	3	0,72
O2.	Era Globalisasi	0,44	3	1,32
O3.	Berlakunya Undang-Undang tentang ASN	0,27	3	0,81
O4.	Jaringan kerja (Net working) Kemenkeu	0,30	2	0,60
O5.	Kebijakan pemerintah tentang kesetaraan gender	0,24	2	0,72
<b>Total Skor Faktor Peluang</b>				4,17
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
T1.	Era Globalisasi	0,24	4	0,96
T2.	Perkembangan Teknologi Informasi (TI)	0,20	4	0,36
T3.	Tuntutan kecepatan pelayanan dari publik	0,24	3	0,72
T4.	Kebijakan APBN	0,14	4	0,56
T5.	Kebijakan pemerintah mengenai rasionalisasi pegawai	0,09	3	0,60
<b>Total Skor Faktor Ancaman</b>				3,20

Dari analisis data pada Tabel 8 dan Tabel 9 tersebut diatas, dapat diperoleh nilai tertimbang untuk faktor kekuatan (kolom 5) sebesar 4,19 yang melebihi nilai tertimbang faktor kelemahan sebesar 2,70 dan nilai tertimbang untuk faktor peluang (kolom 5) sebesar 4,17 yang melebihi nilai tertimbang faktor ancaman sebesar 3,20. Dengan demikian dapat diperoleh selisih positif dari faktor internal sebesar 1,49 dan selisih positif dari faktor eksternal sebesar 0,97 sebagaimana Tabel 10.

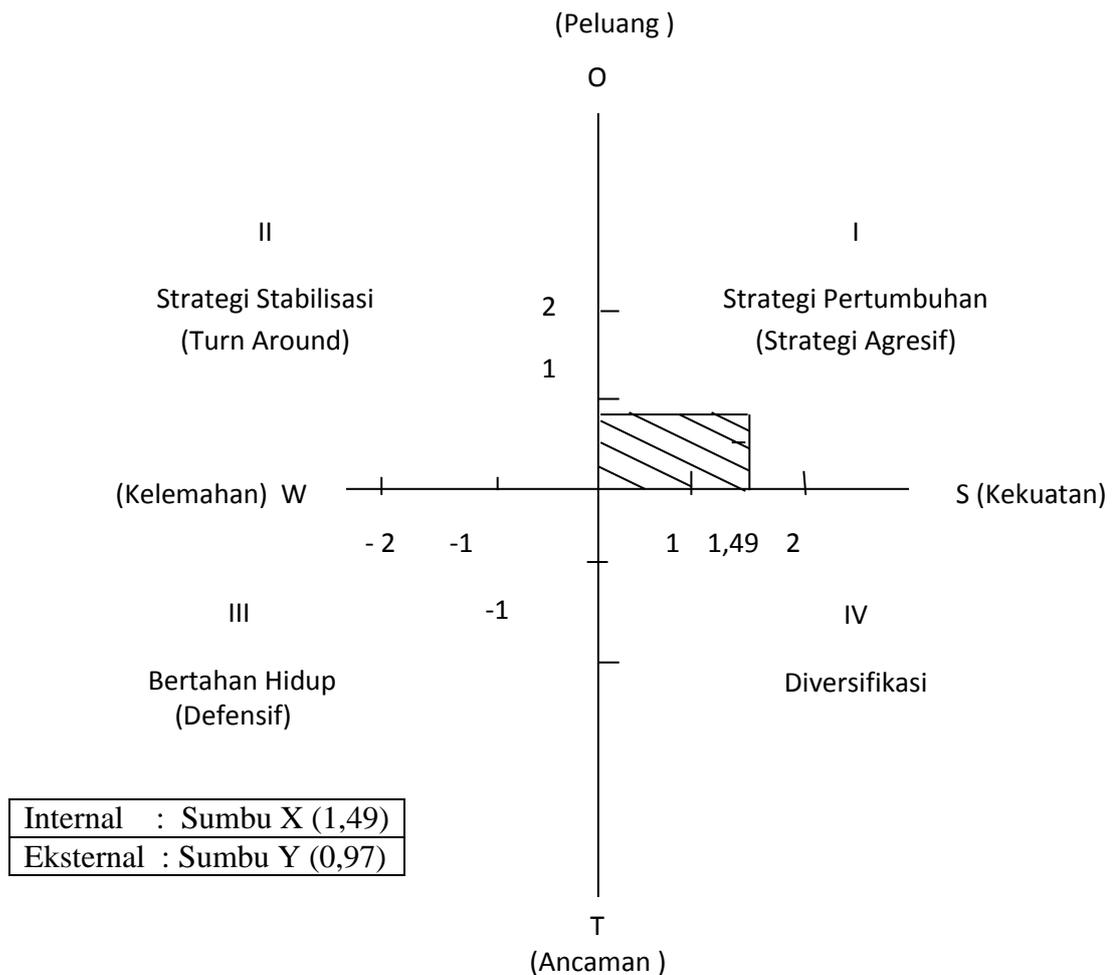
**Tabel 10**  
**Selisih Nilai Tertimbang Faktor Internal dan Eksternal**

Selisih Nilai Tertimbang Faktor Internal pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta.	
Nilai Tertimbang Faktor Kekuatan	4,19
Nilai Tertimbang Faktor Kelemahan	2,70
Selisih Positif	<b>1,49</b>
Selisih Nilai Tertimbang Faktor Eksternal pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta.	
Nilai Tertimbang Peluang	4,17
Nilai Tertimbang Ancaman	3,20
Selisih Positif	<b>0,97</b>

Sumber : Data diolah penulis, 2016.

Berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal diatas, yaitu dengan diperolehnya selisih positif nilai tertimbang faktor internal sebesar 1,49 dan selisih positif nilai tertimbang faktor eksternal sebesar 0,97 tersebut diatas, maka kondisi tersebut dapat dilihat dalam analisis diagram SWOT pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Analisis Diagram SWOT**  
**Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta**



Sumber : Visualisasi penulis, 2016.

Dari analisis diagram SWOT tersebut diatas menunjukkan bahwa organisasi berada pada posisi kuadran I (tumbuh dan berkembang) yang berarti berada pada Strategi Agresif. Dengan demikian Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta sudah tepat mempergunakan strategi pengembangan kompetensi SDM yang selama ini sudah diprogramkan yaitu melalui Diklat Kepemimpinan (Diklat Manajerial), Diklat Teknis, Bimbingan Teknis serta Sosialisasi.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil analisis dengan IE Matrik, dapat diketahui bahwa Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta berada pada kuartan I (tumbuh dan membangun) yang berarti strategi yang digunakan sudah tepat atau dengan kata lain dalam melakukan strategi pengembangan kompetensi SDMnya dapat menggunakan program yang sudah ada yaitu melalui Diklat Manajerial, Diklat Teknis, Bimbingan Teknis dan Sosialisasi.

## **SARAN**

Dalam program pengembangan kompetensi SDM yang sudah berjalan selama ini perlu adanya penambahan kegiatan Seminar, Workshop, Kursus Bahasa Asing dan program Tugas Belajar bagi pegawai yang berprestasi dan memenuhi syarat untuk melanjutkan sekolah program S1 bagi yang belum memperoleh S1, program S2 bagi yang sudah memperoleh S1, dan program S3 bagi yang sudah memperoleh S2.

## **DAFTAR PUSTAKA.**

- Agus Maulana MSM, 2007, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ike Kusdyah Rachmawati, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- J.Hutapea dan A.Thoha 2008, *Manajemen Berbasis Kompetensi.*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Matondang, 2008, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Muhammad Suwarsono, 2013, *Manajemen Strategik, Konsep dan Alat Analisis*, Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.
- Murad dan Sitanggang AR. Henry, 2007, *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy 2002, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Ilham Jaya. Bandung.
- Siagian Sondang P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.