



Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang

Abdilah Mawardi Nur

BKPSDM Kabupaten Karawang

E-mail: mawardi20041967@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Article History Received: 2022-02-25 Revised: 2022-03-15 Published: 2022-04-01</p> <p>Keywords: <i>Development;</i> <i>Competence;</i> <i>ASN;</i> <i>Apprenticeship.</i></p>	<p>This study aims to determine the development of employee competence in the government of Karawang Regency. The research method used is a descriptive qualitative approach. The results of the study indicate that the stages of compiling a competency development plan, which have not been implemented, are the preparation of: 1) 5-year planning documents, 2) Validation of the Civil Service Supervisory Officer against the competency development plan and requirements documents, and 3) Ratification of the competency development plan by the Personnel Guiding Officer. The stages of implementing competency development are: 1) Competency development activities are more dominated by classical education and training, the quantity of which is highly dependent on the amount of the district budget allocation. Karawang, 2) Since 2021 has begun exploring employee competency development through non-classical methods, 3) Compliance with filling out self-assessments and followed up with superior-subordinate dialogue methods, is still not good, 4) Fulfilling employee rights for competency development of at least 20 JP (lesson hours)) every year, it is not optimally implemented, because everything relies on the amount of funding allocation in the APBD, 5) Employee competency development through writing policies in coil media needs to be expanded not only for BKPSDM employees but all employees in the Karawang Regency Government, and 6) Appreciation method towards employees who excel by making them a resource in podcasts need to be continued.</p>
Artikel Info	Abstrak
<p>Sejarah Artikel Diterima: 2022-02-25 Direvisi: 2022-03-15 Dipublikasi: 2022-04-01</p> <p>Kata kunci: <i>Pengembangan;</i> <i>Kompetensi;</i> <i>Pegawai;</i> <i>Pemerintah.</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Karawang. Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan Penyusunan rencana pengembangan kompetensi, yang belum dilaksanakan, adalah pembuatan: 1) Dokumen perencanaan 5 tahunan, 2) Validasi Pejabat Pembina Kepegawaian terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, dan 3) Pengesahan rencana pengembangan kompetensi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Tahapan Pelaksanaan pengembangan kompetensi, adalah: 1) Kegiatan pengembangan kompetensi lebih didominasi oleh Pendidikan dan pelatihan klasikal, yang kuantitasnya sangat tergantung besaran alokasi APBD Kab. Karawang, 2) Sejak tahun 2021 sudah mulai menjajaki pengembangan kompetensi pegawai melalui metode non klasikal, 3) Kepatuhan pengisian asesmen mandiri dan ditindaklanjuti dengan metode dialog atasan bawahan, masih belum baik, 4) Pemenuhan hak pegawai atas pengembangan kompetensi minimal 20 JP (jam pelajaran) setiap tahunnya, belum optimal dilaksanakan, karena semuanya bertumpu terhadap besaran alokasi pembiayaan dalam APBD, 5) Pengembangan kompetensi pegawai melalui kebijakan menulis di media kumparan perlu diperluas tidak hanya untuk pegawai BKPSDM tetapi seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, dan 6) Metode apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dengan menjadikan sebagai narasumber dalam podcast perlu terus dilanjutkan.</p>

I. PENDAHULUAN

Sumber daya pegawai adalah aset terpenting di dalam sebuah organisasi, sehingga perlu dipelihara dan dikembangkan potensinya, namun demikian pada pelaksanaannya tidak mudah bagi organisasi yang bersangkutan untuk menjadikan pegawai sebagai aset yang perlu dipelihara agar dapat bermanfaat bagi

kepentingan organisasi bersangkutan, Menurut (Arifudin, 2021) bahwa karyawan merupakan aset sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagai upaya untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang kompeten dan berkualitas agar mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, Pemerintah Daerah dituntut untuk meningkatkan kualitas pegawainya

secara berkesinambungan dan terencana, sehingga akan tercapai efektivitas, efisiensi, dan profesionalitas guna mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berdaya saing. Hal ini sejalan dengan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara, Nomor 63 Tahun 2004, menjelaskan bahwa “hakikat dari pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat”, dalam kajian lain menurut (Arifudin, 2020) bahwa pelayanan public merupakan sebuah performa yang harus diberikan pada masyarakat dalam melayani kebutuhannya.

Kondisi yang terjadi keluhan kualitas pelayanan publik masih sering didengar, hal ini diakibatkan oleh rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh aparatur pemerintah, sejalan dengan pernyataan dari Azwar Abubakar (2014), bahwa “sekitar 95 % dari total 4,7 juta pegawai negeri sipil di Indonesia tidak memiliki kompetensi di bidangnya” dan diperkuat dengan pernyataan Sofian Effendi (2017), yang menyatakan bahwa “lebih dari 1,5 juta ASN di Indonesia memiliki kompetensi rendah. Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Tjahjo Kumolo) yang dikutip dari <https://makassar.tribunnews.com/2020/07/07/>, “ada 20 persen PNS bagian administrasi dari total 4,2 juta lebih pegawai bakal diberhentikan, Sebanyak 20 persen pegawai tersebut dinilai tidak produktif dalam bekerja, namun tetap saja bagi dirinya memberhentikan PNS tidaklah mudah”. Rendahnya kompetensi pegawai yang berakibat terhadap rendahnya kinerja akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan, sehingga akan berakibat keluhan masyarakat terhadap rendahnya kualitas hasil pelayanan yang diterimanya. Hal ini harus segera dicarikan solusinya, karena jika dibiarkan akan menjadikan masyarakat tidak percaya terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Menurut (Silaen, 2021) menyebutkan bahwa kompetensi adalah “seperangkat kemampuan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang didukung oleh keahlian dalam melakukan pekerjaan”, dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu Dalam menjalankan kegiatan operasional suatu instansi, menurut (Supriani, 2022) bahwa ada

beberapa faktor yang mendukung untuk tercapainya kinerja yang baik. Peran pegawai merupakan salah satu faktor penting, karena tanpa pegawai yang berkualitas, segala kegiatan dalam suatu instansi tidak akan berjalan optimal dan mencapai tujuan organisasi. Mc Lagan dan Suhaldonic dalam (Shavab, 2021) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai “integrasi penggunaan dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja individu dan organisasi”. Pengembangan pegawai harus disusun secara terencana dan sistematis oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kompetensi anggota, yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan saat mendatang, menurut (Arifudin, 2018) mengemukakan bahwa dalam mengembangkan sumber daya anggota yang dimilikinya, organisasi dapat melakukannya melalui pendidikan dan pelatihan, yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang tinggi.

Menyikapi kondisi tersebut, perlu dilakukan upaya peningkatan kompetensi setiap pegawai dengan mengembangkan kompetensinya secara berkesinambungan, melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, Harris dan DeSimone dalam (Apiyani, 2022) menyatakan bahwa “fungsi dan cakupan pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi meliputi 3 (tiga) aspek yaitu (1) pendidikan dan pelatihan; (2) pengembangan organisasi; dan (3) pengembangan karier”. Sebuah organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja seluruh anggotanya, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, menurut (Bairizki, 2021) bahwa dampak pelatihan bagi karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang akan digunakan untuk menunjang organisasi dalam pencapaian tujuannya. Sejalan dengan ini, penelitian yang dilakukan (Joyce, 2017), yang menyatakan bahwa “pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara, dilakukan dengan melibatkan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yaitu pelatihan struktural/kepemimpinan dan pelatihan teknis/fungsional”. Berdasarkan uraian di atas, kegiatan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan secara terencana dan berkesinambungan, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017, dijelaskan bahwa “pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun”, dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, dijelaskan “bahwa untuk meningkatkan pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi dan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, perlu mengubah beberapa ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil”, untuk mengetahui sampai sejauhmana pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh pemerintah (khususnya Pemerintah Kabupaten Karawang), perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Hasil dari penelitian ini, akan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan prosentase pegawai yang mendapatkan pengembangan kompetensi. Penelitian tentang pengembangan kompetensi pegawai telah banyak dilakukan terutama dikaitkan dengan kinerja pegawai dalam pelayanan di tempat kerjanya, sedangkan penelitian tentang bagaimana pemerintah daerah memenuhi kewajibannya terhadap pemenuhan hak pegawai dalam pengembangan kompetensi sebanyak 20 jam pelajaran setiap tahunnya, relative masih sedikit ditemukan.

Dalam penelitiannya (Handayani, 2016) mengemukakan berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Biak Numfor pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara belum terlaksana dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya pejabat yang telah menduduki jabatan namun belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan yang diduduki sehingga produktifitas kerja yang ditunjukkan menjadi menurun. Hal ini sejalan dengan hasil studi dokumentasi Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) tahun 2018 dan 2019, di Bidang Diklat BKPSDM Kabupaten Karawang, ditemukan data bahwa dari jumlah PNS sebanyak 10.312, baru dapat diakomodir sebanyak 250 orang atau sekitar 2,42 % (dua koma empat puluh dua persen). Untuk itu penelitian ini berupaya memberikan gambaran bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang berdasarkan kesesuaian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, serta solusi apa yang dapat ditempuh untuk menciptakan pengembangan kompetensi yang berkesinambungan. Kebaruan

atau novelty yang dapat diperoleh berupa pengembangan kompetensi pegawai, yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang yang secara khusus dikaitkan dengan realisasi AKD sebagai pemenuhan kewajiban pegawai menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP setiap tahunnya.

Hasil sementara dari studi dokumentasi di Bidang Diklat BKPSDM Kabupaten Karawang, kegiatan pengembangan kompetensi PNS yang berjumlah 10.312 orang, telah dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, yang telah mengikuti pengembangan kompetensi lebih didominasi oleh kegiatan Latsar CPNS dan Prajabatan CPNS. Berkaitan dengan itu, berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan APBD 2021, dinyatakan bahwa “Pemerintah Daerah harus mengalokasikan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan bagi ASN dalam rangka pengembangan kompetensi penyelenggara Pemerintah Daerah dimaksud, paling sedikit 0,34% (nol koma tiga puluh empat persen) dari total belanja daerah bagi pemerintah provinsi dan paling sedikit 0,16% (nol koma enam belas persen) dari total belanja daerah bagi pemerintah kabupaten/kota, yang dianggarkan pada SKPD yang secara fungsional menangani pengembangan sumber daya manusia, yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi/Kabupaten/ Kota atau sebutan lain.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Karawang, jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa metode deskriptif analisis, Menurut (Rahayu, 2020) bahwa deskriptif analisis adalah penelaahan secara empiris yang menyelidiki suatu gejala dalam latar kehidupan nyata, hasil penelitian ini dikumpulkan dengan data primer dan data skunder. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Bahri, 2021) menyatakan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, caranya dengan mentransk-

ripsikan data, kemudian pengkodean pada catatan-catatan yang ada di lapangan dan diinterpretasikan data tersebut untuk memperoleh kesimpulan. Penentuan teknik pengumpulan data yang tepat sangat menentukan kebenaran ilmiah suatu penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah bagian dari proses penelitian secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang hendak diteliti (Hanafiah, 2021), dengan metode ini, peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian, hal-hal yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintahan Kabupaten Karawang.

2. Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, menurut Sugiyono dalam (Sofyan, 2020) bahwa wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman yang telah ditetapkan sebelumnya, pertanyaan disusun secara ketat dan pertanyaan sama pada setiap subjek.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan-catatan tertulis yang ada (Ulfah, 2022), dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis, di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian. Menurut Moleong dalam (Arifudin, 2022) bahwa metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen, strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang diajukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan pengelolaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Karawang, dan keadaan stafnya, menurut Muhadjir dalam (Sulaeman, 2022) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan melakukan, mencari dan menyusun

catatan temuan secara sistematis melalui pengamatan dan wawancara sehingga peneliti fokus terhadap penelitian yang dikajinya, setelah itu menjadikan sebuah bahan temuan untuk orang lain, mengedit, mengklasifikasi, dan menyajikannya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemkab. Karawang

a) Analisis Hasil Pengisian Kuisioner

Seorang anak berhasil melakukan sebuah aktivitas tergantung pada 3 (tiga) faktor utama yaitu:

1) Tahu, seberapa banyak pengetahuan yang dimiliki terhadap informasi yang berkaitan dengan aktivitas pengembangan kompetensi. Hasil dari kuisioner menunjukkan 8,4% informan sangat memahami tentang pengembangan kompetensi pegawai, 82,1% informan cukup memahami tentang pengembangan kompetensi pegawai serta 9,5% informan kurang memahami tentang pengembangan kompetensi pegawai.

2) Mau, seberapa besar kemauan yang dimiliki untuk memulai aktivitas pengembangan kompetensi. Hasil dari kuisioner menunjukkan Pertanyaan yang sama tentang tanggungjawab pengembangan kompetensi pegawai ditanyakan dalam soal nomor 8 dan nomor 19, diperoleh konsistensi jawaban dari Informan sebanyak 48 (empat puluh delapan) dan 54 (lima puluh empat) orang merasa bahwa pengembangan kompetensi adalah tanggungjawab setiap individu pegawai, walaupun dalam regulasi merupakan tanggungjawab Pejabat Pembina Kepegawaian untuk memenuhi minimal 20 JP/Tahun/Pegawai. Hal ini menunjukkan adanya kemauan dari Informan untuk mendudukkan posisi dirinya adalah yang paling berkepentingan untuk mengembangkan kompetensi.

3) Mampu, seberapa tinggi kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan aktivitas dimaksud. Untuk mengetahui seberapa mampu pegawai yang bersangkutan mengembangkan kompetensinya, dapat dilihat dalam capaian Sasaran Kinerja Pegawai

setiap tahunnya dan atau dilakukan pengukuran oleh Asesor jabatan. Awal dari pengembangan kompetensi pegawai adalah akurasi pengukuran kesenjangan kompetensi yang dimulai dari asesmen mandiri dan dilanjutkan dengan kegiatan asesmen yang dilakukan oleh Asesor, atau jika belum ada tenaga asesor maka menggunakan dialog atasan bawahan. Hasil pemantauan langsung penulis dalam kegiatan pengukuran kesenjangan kompetensi berbasis aplikasi yang dikembangkan oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat, masih perlu ditingkatkan akurasinya. Hal ini disebabkan oleh pengerjaan asesmen mandiri dilakukan oleh seorang operator yang juga tidak paham maksud dari isian asesmen mandiri tersebut.

Angket yang disebar kepada seluruh PNS di lingkungan pemerintah kabupaten karawang bermaksud untuk mengetahui pengetahuan responden terhadap pengembangan kompetensi pegawai melalui angket yang disebar melalui link <http://forms.gle/re5us57fhGHwbAXc>, diharapkan diisi oleh Kepala BKPSDM Kab. Karawang, dipilih sebagai informan karena tugas pokok dan fungsinya adalah melak-sanakan tugas Bupati Karawang dalam bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, 6 (enam) orang jabatan pimpinan tinggi, 18 (delapan belas) orang Administrator, 31 (tiga puluh satu) orang pengawas, 30 (tiga puluh) orang fungsional tertentu serta 4 (empat) orang pelaksana atau fungsional umum. Pemilihan informan ini diharapkan dapat mewakili dari setiap leveling jabatan yang menjadi objek penelitian, adapun data 95 (sembilan puluh lima) informan yang masuk.

b) Tahapan Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, dalam pasal 3 dijelaskan bahwa tahapan pengembangan kompetensi yaitu penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi serta evaluasi pengembangan kompetensi.

Kegiatan penyusunan dan rencana pengembangan kompetensi PNS, yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Karawang, dapat dilihat bahwa ada beberapa kegiatan yang belum dilaksanakan, yaitu Penyusunan dokumen perencanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, Validasi Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati Karawang) terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi serta Pengesahan rencana pengembangan kompetensi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati Karawang).

Tahun 2018 mulai dilaksanakan sosialisasi pengembangan kompetensi pegawai kepada PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, tentang Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, dengan tujuan PNS Output yang diharapkan adalah PNS di lingkungan Pemkab. Karawang memahami tentang kompetensi yang harus dimiliki dalam setiap jabatan serta bisa mempraktekan metode dialog atasan bawahan (untuk mengukur kompetensi pegawai), ke setiap Organisasi Perangkat Daerah, Melihat isian dalam tabel yang telah disediakan, dapat diketahui bahwa;

- 1) Hasil rekapitulasi penginputan aplikasi pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemkab. Karawang, terlihat kepatuhan PNS untuk melakukan input asesmen mandiri dalam aplikasi <https://bangkom.bkpsdm.karawangkab.go.id> sebesar 44,97 % pada tahun 2019 dan mengalami kenaikan kepatuhan PNS sebesar 71,12 %,
- 2) Atasan langsung melaksanakan dialog atasan bawahan untuk melakukan pengukuran kompetensi relatif bagus dengan besaran 63,33 % di tahun 2019 dan sebesar 74,49 % di tahun 2020.
- 3) Menandakan respon yang cukup bagus dari PNS terhadap kegiatan pengukuran kompetensi melalui metode dialog atasan bawahan berbasis aplikasi.

Sudah mulai nampak ada rencana pengembangan kompetensi PNS dilaksanakan melalui metode non klasikal, dan berbarengan dengan wabah pandemic Covid 19 yang memaksa Pemerintah Kabupaten Karawang melakukan refocusing APBD yang otomatis berdampak terhadap pembiayaan pendidikan dan pelatihan. Pengisian asesmen mandiri dan dilanjutkan dengan pengukuran kompetensi oleh atasan langsung dengan metode dialog atasan bawahan tersebut belum sepenuhnya digunakan untuk perencanaan pengembangan pelatihan, karena untuk rencana kebutuhan pengembangan kompetensi masih menggunakan pengisian instrument pengembangan kompetensi yang difasilitasi oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat, yang hasilnya dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Isian Instrumen Pengembangan Kompetensi

NO	PELATIHAN	TAHUN	
		2019	2020
1	2	3	4
1	Pelatihan Kepemimpinan	184	155
2	Latsar CPNS	0	280
3	Teknis Barang dan Jasa	75	277
4	Teknis Fungsional	801	284
5	Teknis Umum	460	1.875
6	Teknis Substantif	503	9
7	Sertifikasi Kompetensi ASN	0	125
8	Teknis Okupasi	172	0
Jumlah		2.195	3.005
		(20,06%)	(29,48%)
Jumlah PNS		10.942	10.192

Kecenderungan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai selama ini, dilaksanakan dan dibiayai oleh APBD Pemkab. Karawang, sehingga keberlangsungannya sangat tergantung dari besaran alokasi anggaran, dalam tabel 2 berikut, dapat dilihat hasil rekapitulasi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan oleh BKPSDM Kab. Karawang pada tahun 2018, 2019, dan 2020, sebagai berikut:

Tabel 2. Rakapitulasi Pelaksanaan Diklat di Lingkungan Pemkab. Karawang

NO	JENIS DIKLAT	TAHUN			KETERANGAN
		2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
1	Diklat Kepemimpinan				
	a) Diklatpim Tk. II	4	1	0	
	b) Diklatpim Tk. III	30	0	0	
	c) Diklatpim Tk. IV	30	0	0	
2	Latsar CPNS/Prajabatan				
	a) Latsar CPNS	0	288	0	
	b) Prajabatan CPNS	0	108	0	
3	Diklat Teknis/Fungsional				
	a) Klasikal	110	30	175	
	b) Non Klasikal	0	0	150	Rekomendasi penelitian mulai dilaksanakan
4	Pengembangan SDM (bantuan biaya)	31	81	25	
JUMLAH Yang Diikutkan Diklat		205	507	350	
		(01,80 %)	(04,63 %)	(03,34 %)	
JUMLAH Pegawai		11.184	10.942	10.192	

Sumber : Bidang Diklat BKPSDM Kab. Karawang (Desember 2020)

Analisis tabel 2 tersebut di atas, sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kompetensi PNS tahun 2018 dan tahun 2019, dilakukan dengan cara klasikal dan menggunakan skema pembiayaan APBD Pemkab. Karawang
- 2) Pengembangan kompetensi PNS tahun 2020 berbarengan dengan wabah Covid 19, kebijakan klasikal dirubah menjadi kebijakan non klasikal, melalui metode; a) Mentoring penyusunan SPM Bidang Sosial; b) Mentoring keparawisataan; c) Mentoring manajemen resiko; d) Coaching Calon Mentor untuk peserta Latsar CPNS Tahun 2021; e) Coaching Kesenjangan Kinerja; dan f) Coaching Pasca Pelatihan.
- 3) PNS yang diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan masih sangat minim dibawah angka 5%.

Hal ini dapat dilihat dari jawaban angket isian yang disajikan, terlihat mulai ada pergeseran kebijakan pengembangan kompetensi PNS selain melalui pendidikan dan pelatihan yang dibiayai oleh APBD Pemkab. Karawang, juga melaksanakan sistem non klasikal yaitu (1) Coaching; (2) Mentoring; dan (3) E-learning. Hal yang menarik kegiatan pengembangan kompetensi yang dikembangkan sejak tahun 2021 berupa prakarsa internal BKPSDM Kab. Karawang, yaitu;

- 1) Ajakan kepada seluruh pegawai BKPSDM Kab. Karawang untuk menulis artikel yang berkaitan dengan motivasi kerja di media kumparan.
- 2) Pemanfaatan media instagram berupa podcast "Bisaan/Bincang Santai ASN", yang berisi dialog dengan PNS Kab. Karawang yang berhasil sebagai inovator di lingkungan kerjanya.

Kegiatan evaluasi pengembangan kompetensi PNS, yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Karawang dapat dilihat dari tabel 3, berikut:

Tabel 3. Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemkab. Karawang

NO	KEGIATAN	REALISASI PELAKSANAAN		DATA PENDUKUNG	
		SUDAH	BELUM	ADA	TIDAK
1	2	3	4	5	6
3	Evaluasi Pengembangan Kompetensi				
a	Dokumen evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pejabat Yang Berwenang, dan disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian		√		√
4	Pemanfaatan Teknologi Informasi, dalam pengembangan kompetensi				
b	Aplikasi Pengembangan Kompetensi (Bangkom)	√		√	

Sumber : Sekretaris BKPSDM Kab. Karawang (Maret 2021)

Dalam tabel 3. di atas terlihat bahwa tahapan evaluasi pengembangan kompetensi belum dilaksanakan, dan pada tahun 2021 akan dibuat dokumen evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pejabat Yang Berwenang (Sekda Kab. Karawang) dan disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati Karawang).

2. Solusi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemkab. Karawang

a) Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

Dalam tahapan ini, ada beberapa permasalahan yang perlu segera diselesaikan, dan penulis mengajukan solusi, sebagai berikut:

1) Menggunakan uji kausalitas

PENYEBAB	PERMASALAHAN	AKIBAT
<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kinerja pegawai yang bertanggung jawab • Kuantitas pegawai yang bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen Perencanaan 5 tahunan Validasi Pejabat Pembina Kepegawaian terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi • Pengesahan rencana pengembangan kompetensi oleh PPK 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kompetensi pegawai tidak akan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai, sehingga pemenuhan minimal 20 JP/tahun, belum bisa dipenuhi.

2) Penyelesaian permasalahan tersebut di atas, juga berkaitan dengan pemenuhan indikator penilaian system

sesuai dengan Peraturan Komisi ASN Nomor 19 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah, dalam pasal 9 yang mengatur tentang 7 (tujuh) indikator aspek pengembangan karier, yang harus dipenuhi, yaitu: a) Penetapan nomenklatur jabatan dan standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural untuk setiap jabatan dengan keputusan PPK, b) Pemetaan talenta dan ketersediaan profil pegawai melalui pemetaan talenta, kompetensi, bakat, dan minat yang dilakukan oleh Lembaga penilai yang terkreditasi atau tim asesor yang bersertifikat, c) Pembangunan talent pool dan rencana suksesi, d) Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi dengan membandingkan antara profil pegawai dan standar kompetensi pegawai, e) Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kinerja dengan membandingkan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja sebenarnya, f) Ketersediaan strategis dan program peningkatan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, dan g) Pelaksanaan program peningkatan kompetensi melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, praktik kerja, pertukaran pegawai, coaching, counselling, dan mentoring.

3) PNS yang belum melaksanakan asesmen mandiri dan atasan langsung PNS yang belum melaksanakan pengukuran kompetensi melalui dialog atasan bawahan, diperlukan tindakan dari Pejabat Pembina Kepegawaian atau Pejabat Yang Berwenang, supaya mereka melaksanakan kewajibannya, sehingga akan dimiliki data base kompetensi pegawai.

4) Metode dialog atasan bawahan ini memiliki tingkat akurasi yang lemah, maka pengukuran kesenjangan kinerja dapat dilakukan oleh 3 (tiga) orang Asesor Kompetensi yang sudah dimiliki oleh BKPSDM Kab. Karawang.

5) Rencana pengembangan kompetensi PNS dilaksanakan melalui metode non

klasikal, dan berbarengan dengan wabah pandemic Covid 19 yang memaksa Pemerintah Kabupaten Karawang melakukan refofusing APBD yang otomatis berdampak terhadap pembiayaan pendidikan dan pelatihan. Metode non klasikal tersebut dapat dilaksanakan dengan mengoptimalkan fungsi Klinik Konseling Pegawai yang sudah memiliki 3 (tiga) orang Coach dan juga berprofesi sebagai Widyaiswara, yang sudah memiliki kompetensi dari LAN (Pemerintah) dan Edu Learning Academy (Swasta).

Hasil pengisian asesmen mandiri dan dilanjutkan dengan pengukuran kompetensi oleh atasan langsung dengan metode dialog atasan bawahan tersebut belum sepenuhnya digunakan untuk membuat perencanaan pengembangan pelatihan, karena untuk rencana kebutuhan pengembangan kompetensi masih menggunakan pengisian instrument pengembangan kompetensi yang difasilitasi oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat, diperlukan sinkronisasi pengembangan kompetensi pegawai antara hasil asesmen dialog atasan bawah (sebagai tindak lanjut pengisian asesmen dengan dan isian instrumen pengembangan kompetensi yang dikembangkan oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat, sehingga akan tergambarkan kebutuhan riil pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan kebutuhan dari setiap PNS.

b) Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Dalam tahapan ini, ada beberapa permasalahan yang perlu segera diselesaikan, dan penulis mengajukan solusi, sebagai berikut:

1) Sebagai konsekuensi dari pandemic Covid 19 yang sudah berlangsung hampir 2 (dua) tahun yang dampaknya terhadap penggunaan APBD Kab. Karawang sangat terasa dengan melalui kebijakan refofusing berdampak terhadap besaran pembiayaan penyelenggaraan pengembangan kompetensi berbentuk pelatihan. Perlu pengembangan kompetensi PNS melalui non klasikal yang tidak dibiayai oleh APBD, dan dapat mengoptimalkan fungsi Klinik Konseling

Pegawai, melalui model coaching clinic, seperti yang telah dilaksanakan uji coba hasil dari rekomendasi penulis dalam penelitian pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Pemkab. Karawang

- 2) 20 (dua puluh) orang PNS yang memiliki kesenjangan kinerja (dilihat dari hasil SKP Tahun 2019)
- 3) 20 (dua puluh) orang PNS yang mendapatkan peringkat terbaik dalam Latsar CPNS Tahun 2019 (talent pool)
- 4) 20 (dua puluh) orang PNS yang telah mengikuti pelatihan, dilakukan pengujian Level C3 (kemampuan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan), dan Level C4 (manfaat untuk organisasi)
- 5) Bekerjasama dengan Bank BJB Cabang Karawang, melaksanakan pemagangan kerja sebanyak 6 (enam) orang PNS dari OPD Kabupaten Karawang, yaitu Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Badan Pendapatan Daerah, dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, untuk membentuk pegawai yang berkualitas dalam pelayanan publik.

c) Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Dalam tahapan ini, ada beberapa permasalahan yang perlu segera diselesaikan, dan penulis mengajukan solusi, sebagai berikut:

- 1) Belum dibuatnya dokumen evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pejabat Yang Berwenang dan disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, perlu ditunjuk yang menjadi penanggungjawab utama di Bidang Diklat atau di Bidang Pengembangan Pegawai, karena jika dilihat materi-materi yang berkaitan dengan dokumen itu sudah tersedia di kedua Bidang dimaksud
- 2) Pemanfaatan teknologi dalam pengembangan kompetensi, perlu terus dioptimalkan pemanfaatan dari link dion.bkpsdm.karawangkab.go.id dan belajar.bkpsdm@gmail.com
- 3) Dari uraian pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, masih mengandalkan kepada pembiayaan APBD Pemkab. Karawang, sehingga cakupan pegawai

yang mendapatkan hak pengembangan kompetensi setiap tahun minimal 20 JP akan sulit tercapai. Untuk mengatasi keterbatasan anggaran tersebut dan secara bertahap pemenuhan hak pegawai atas pengembangan kompetensi setiap tahun minimal 20 JP, berdasarkan kedudukan penulis sebagai Widyaiswara dalam rangka mengoptimalkan tugas pokok dan fungsinya, memberikan solusi pengembangan kompetensi pegawai yang tidak membebani APBD Pemkab. Karawang adalah mengoptimalkan tugas dan fungsi Widyaiswara sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Widyaiswara, dinyatakan bahwa Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak untuk Dikjartih PNS dan melakukan evaluasi dan pengembangan Diklat pada Lembaga Diklat pemerintah serta Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, peran Widyaiswara dapat didorong untuk: 1) Mengembangkan pelatihan non klasikal seperti metode coaching dan counselling, karena 3 (tiga) Widyaiswara BKPSDM Kab. Karawang mempunyai kualifikasi sebagai Coach setelah mengikuti Workshop Coach di Pusat Kajian Diklat Aparatur I LAN dan pelatihan Coach untuk Widyaiswara di Edu Learning Academy (swasta), dan 2) Mengadakan pelatihan mentoring kepada pimpinan unit kerja dalam organisasi perangkat daerah dan Mengoptimalkan fungsi lembaga Klinik Konseling Pegawai yang telah dibentuk dengan Keputusan Kepala BKPSDM Kab. Karawang, Nomor 800/I959/BKPSDM/2020 tentang Pembentukan Klinik Konseling Pegawai (KKP), untuk melaksanakan tugas sebagai unit yang mengolah rekomendasi pengembangan kompetensi pegawai model non klasikal.

3. Implementasi Solusi yang sudah dilaksanakan

Beberapa solusi penulis sudah mulai dilaksanakan untuk pengembangan kompetensi yang sedikit sekali menggunakan pembiayaan dari APBD Kabupaten Karawang adalah:

- a) Optimalisasi kegiatan coaching clinic ditangani oleh Widyaiswara, kepada: a) Pegawai yang memiliki kesenjangan kinerja, sebanyak 22 (dua puluh dua) orang, b) Pegawai yang mendapatkan nilai terbaik dalam pelaksanaan Latsar CPNS Tahun 2019, sebanyak 40 (empat puluh) orang, dan dilanjutkan dengan kunjungan lapangan kepada 10 (sepuluh) orang, dan c) Pegawai yang telah melaksanakan pelatihan klasikal dan non klasikal, sebanyak 11 (sebelas) orang, dalam bentuk evaluasi pasca pelatihan mengukur level C3 dan C4
- b) Kerjasama dengan Bank BJB Cabang Karawang, mengembangkan kompetensi pegawai bidang pelayanan sebanyak 6 (enam) orang selama 3 (tiga) hari bekerja dari OPD Badan Pendapatan Daerah, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, di Bank BJB Cabang Karawang.
- c) Sedang menjajagi kerjasama pengembangan kompetensi dengan pihak swasta di bidang komitmen mutu, yang sudah direncanakan dengan PT. Yamaha Indonesia, di Karawang dan PT. Bukit Muria Jaya, di Karawang.
- d) Sedang dipersiapkan pengembangan kompetensi pegawai yang masuk dalam kelompok talent pool, sebanyak 20 (dua puluh) orang.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Simpulan hasil penelitian pengembangan kompetensi di Lingkungan Pemkab. Karawang adalah sebagai berikut

1. Simpulan dari hasil jawaban Informan terhadap kuisisioner yang disebar melalui link <https://forms.gle/re5uS57fhGHwbAXc6>, sebagai berikut: a) Tingkat pengetahuan informan tentang pengembangan kompetensi pegawai, masih perlu ditingkatkan, hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban terhadap pertanyaan jenis

kompetensi, dan Pejabat yang mempunyai kewenangan dalam bidang kepegawaian di kabupaten, masih banyak yang salah (sekitar 50%), b) Tingkat kemauan informan tentang pengembangan kompetensi pegawai, perlu diapresiasi karena Informan menyadari pentingnya pengembangan kompetensi sehingga menjawab merupakan tanggungjawab pribadi pegawai (sekitar 60%), dan c) Tingkat kemampuan informan tentang pengembangan kompetensi harus dilihat dari capaian Sasaran Kinerja Pegawai dan atau diukur oleh Asesor jabatan (yang insyaa alloh akan menjadi target kinerja yang akan datang).

2. Simpulan dari penelitian pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, adalah sebagai berikut:

- a) Dalam Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi, yang belum dilaksanakan, adalah pembuatan : 1) Dokumen perencanaan 5 tahunan, 2) Validasi Pejabat Pembina Kepegawaian terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, dan 3) Pengesahan rencana pengembangan kompetensi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
- b) Dalam Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi, adalah: 1) Kegiatan pengembangan kompetensi lebih didominasi oleh Pendidikan dan pelatihan klasikal, yang kuantitasnya sangat tergantung besaran alokasi APBD Kab. Karawang, 2) Sejak tahun 2021 sudah mulai menjajagi pengembangan kompetensi pegawai melalui metode non klasikal, yaitu ; a) Magang kerja di Bank BJB Cabang Karawang (kompetensi pelayanan publik), dan b) Coaching clinic terhadap pegawai yang mempunyai kesenjangan kinerja dan pendampingan beberapa alumni Latsar CPNS tahun 2019 yang berpredikat terbaik di angkatannya, 3) Kepatuhan pengisian asesmen mandiri dan ditindaklanjuti dengan metode dialog atasan bawahan, masih belum baik. Sehingga akurasi dari data kesenja-

ngan kompetensi dapat dipertanggung jawabkan, 4) Pemenuhan hak pegawai atas pengembangan kompetensi minimal 20 JP (jam pelajaran) setiap tahunnya, belum optimal dilaksanakan, karena semuanya bertumpu terhadap besaran alokasi pembiayaan dalam APBD Kab. Karawang (budgeter oriented), 5) Pengembangan kompetensi pegawai melalui kebijakan menulis di media kumpran perlu diperluas tidak hanya untuk pegawai di lingkungan BKPSDM Kab. Karawang tetapi mencakup seluruh pegawai di lingkungan Pamerintah Kabupaten Karawang, dan 6) Metode apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dengan manjadikan sebagai nara sumber dalam podcast, perlu terus dilanjutkan dan dikembangkan.

- c) Dalam Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi, yang belum dilaksanakan adalah pembuatan "Dokumen evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pejabat Yang Berwenang dan disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian".

B. Saran

Hasil analisis dari pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, penulis memberikan rekomendasi berdasarkan tahapan pengembangan kompetensi, sebagai berikut:

1. Tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi: a) Penyelesaian dokumen perencanaan 5 tahunan; dokumen validasi PPK terhadap dokumen kebutuhan; dan rencana pengembangan kompetensi, dilakukan secara integratif antara Bidang Pendidikan dan Pelatihan dengan Bidang Pengembangan Pegawai (atau pilih salah satunya), b) Mengisi 9 (sembilan) formasi jabatan Asesor yang telah ada, untuk menyelesaikan akurasi pengukuran kesenjangan kompetensi yang selama ini dilakukan melalui metode dialog atasan bawahan, dan c) Pemahaman pentingnya pengembangan kompetensi pegawai perlu ditekankan pada leveling jabatan (atasan langsung), melalui political will Pejabat Pembina Kepegawaian atau Pejabat Yang

Berwenang di bidang kepegawaian, dan atau Kepala BKPSDM.

2. Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi: a) Mengoptimalkan potensi yang sudah dimiliki oleh BKPSDM Kab. Karawang: 3 (tiga) orang Asesor Kompetensi Pemerintahan dan 5 (lima) orang Widyaiswara yang sudah mempunyai kualifikasi Coach, b) Mengoptimalkan alokasi dana yang dianggarkan dalam APBD Kab. Karawang, untuk pengembangan kompetensi pegawai, melalui jalur pelatihan non klasikal, khususnya metode coaching dan mentoring, karena tidak memerlukan pembiayaan untuk kegiatannya, c) Mengoptimalkan fungsi dari Klinik Konseling Pegawai dan Coachnya, dengan membuat standar operasional prosedur dan ketentuan lainnya, sehingga bisa menjadi sebuah unit yang dapat membantu kegiatan pengolahan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi non klasikal, d) Sebanyak mungkin membuat jejaring kerja dengan Lembaga Non Pemerintah dan atau Badan Usaha Milik Daerah/Badan usaha Milik Nasional, dimaksudkan untuk mendapatkan nuansa yang berbeda dalam pengembangan kompetensi pegawainya dengan mengoptimalkan metode pertukaran pegawai, magang kerja, dan pertukaran tenaga pelatih, e) Pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh Organisasi Perangkat Daerah, perlu distandarisasi lebih lanjut sebagai sebuah kebijakan umum pengembangan kompetensi pegawai Pemerintah Kabupaten Karawang, yang diintegrasikan dengan pemenuhan kewajiban minimal 20 JP/Tahun/Pegawai, dan f) Perlu kebijakan yang membedakan PNS yang telah mengikuti pengembangan kompetensi, sebagai sebuah penghargaan (dapat menggunakan pendekatan teori tingkatan kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow).
3. Tahapan Evaluasi Pengembangan Kompetensi, untuk menyelesaikan pembuatan "Dokumen evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pejabat yang Berwenang dan disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian", dilakukan secara integratif antara Bidang Pendidikan dan Pelatihan dengan Bidang Pengembangan Pegawai (atau pilih salah satunya).

DAFTAR RUJUKAN

- Apiyani, A. (2022). Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah Dalam Meningkatkan Keprofesian. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 499-504.
- Arifudin, O. (2022). Optimalisasi Kegiatan Ekstrakurikuler dalam Membina Karakter Peserta Didik. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(3), 829-837.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*. Banyumas: Pena Persada.
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Pada PT Agro Bumi. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 14-21.
- Arifudin, O. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan STIT Rakeyan Santang Karawang. *MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 209-218.
- Bahri, A. S. (2021). *Pengantar Penelitian Pendidikan (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Bairizki, A. (2021). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hanafiah, H. (2021). Pelatihan Software Mendeley Dalam Peningkatan Kualitas Artikel Ilmiah Bagi Mahasiswa. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 5(2), 213-220.
- Handayani. (2016). Faktor Determinan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Biak Numfor. *Jurnal Gema Kampus Ilmu Administrasi*, 6(2), 33-39.
- Joyce. (2017). Pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Provinsi Papua. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(49), 1-12.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS

- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan APBD 2021
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
- Rahayu, Y. N. (2020). *Program Linier (Teori Dan Aplikasi)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Shavab, F. A. (2021). *Dasar Manajemen & Kewirausahaan (Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sofyan, Y. (2020). Peranan Konseling Dosen Wali Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Mahasiswa Di Perguruan Tinggi Swasta Wilayah LLDIKTI IV. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 10(2), 237-242.
- Sulaeman, D. (2022). Implementasi Media Peraga dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 71-77.
- Supriani, Y. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332-338.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Ulfah, U. (2022). Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 153-161.