

# STRATEGI MANAJEMEN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI PEMERINTAHAN ACEH

## MANAGEMENT STRATEGY IN COMPETENCY DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE ACEH GOVERNMENT<sup>1</sup>

Inda Avrini, SE, M.Si, MPA<sup>2</sup>

Email: [inda.avrini@gmail.com](mailto:inda.avrini@gmail.com)

### ABSTRACT

*Competency development is a requirement for Civil Servants (PNS) to encounter work challenges and demands in order to provide excellent services for the public. The Aceh Government's Employee Professionalism Index (IPP) of 52% shows that overall employee competency is still at a very low level. Therefore, strategic management is essentially required so that competency development for the civil servants can be implemented within existing constraints and limitations. Strategic management is a design or approach applied by an organization to achieve its goals and vision, in this case is to accomplish competency development programs. Regulations for civil servant competency development have been mandated in the relevant regulations and legislation, however the competency development program has yet been implemented optimally. Qualitative approach with descriptive methods is used in this paper, data presentation is carried out by collecting and compiling data, and tabulating the results obtained from the Employee Professionalism Index (IPP) in several agencies in the Aceh government. The results show that there are several factors in implementing the competency development program for civil servants in the Aceh Government and can be addressed by several alternative policies.*

**Keywords:** Management Strategy, Competency Development of Civil Servants,

### ABSTRAK

Pengembangan kompetensi merupakan suatu tuntutan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mampu menghadapi tantangan pekerjaan sesuai dengan perkembangan zaman dalam rangka memberikan pelayanan publik terbaik untuk kesejahteraan masyarakat. Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) Pemerintah Aceh sebesar 52% menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara keseluruhan masih berada pada level yang sangat rendah. Sehingga diperlukan strategi manajemen agar pengembangan kompetensi bisa dilaksanakan dengan kendala-kendala dan keterbatasan yang ada. Strategi manajemen adalah rencana atau pendekatan yang dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk

---

<sup>1</sup> Diterima 21 Juli, direvisi 4 September 2023

<sup>2</sup> BPSDM Provinsi Aceh

mencapai tujuan dan visi yang dalam hal ini adalah untuk melaksanakan program pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil sudah diatur dalam peraturan dan perundang-undangan yang terkait namun belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Metode kualitatif dengan metode deskriptif digunakan pada tulisan ini, penyajian data dilakukan dengan mengumpulkan dan menyusun data dengan melakukan tabulasi terhadap hasil yang diperoleh terhadap Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) di beberapa instansi di pemerintah Aceh. Hasil menunjukkan ada beberapa faktor dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil yang ada di Pemerintah Aceh dan dapat diatasi dengan beberapa alternatif kebijakan yang bisa dilakukan.

**Kata Kunci:** Strategi Manajemen, Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Alternatif Kebijakan

## A. PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi merupakan suatu keniscayaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mampu menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan sesuai dengan perkembangan zaman serta berkinerja tinggi dalam rangka memberikan pelayanan publik terbaik untuk kesejahteraan masyarakat. Di pemerintahan Aceh, data yang tersedia menyatakan bahwa Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) masih sebesar 52%, dengan demikian pegawai pemerintah Aceh secara keseluruhan masih memiliki kompetensi pada level yang sangat rendah. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan program pengembangan kompetensi bagi PNS di lingkup Pemerintah Aceh belum menjadi prioritas bagi instansi-instansi terkait. Pengembangan kompetensi sebagaimana yang diamanatkan pada Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 harus dapat diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi agar tujuan pengembangan kompetensi itu berhasil dicapai dengan baik. Tentu ada faktor-faktor yang

mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan kompetensi PNS dan salah satu cara mengatasinya adalah melalui strategi manajemen yang sesuai.

Pengembangan kompetensi PNS yang belum maksimal mungkin secara umum terjadi di pemerintahan daerah karena dianggap merupakan domain dari Badan Kepegawaian Daerah setempat, juga karena banyaknya faktor-faktor dan kendala yang ada di instansi yang terkait langsung dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS (Lestari, N., Andri, S., & Adianto, A, 2021). Sumanti, R (2018) juga menyebutkan bahwa kendala terbesar bagi pemerintahan daerah adalah keterbatasan anggaran untuk program-program pengembangan kompetensi, sehingga perlu diciptakan kreativitas-kreativitas dan inovasi tidak hanya dari instansi tapi juga PNS yang terkait. Selain keterbatasan anggaran, beberapa kendala yang lain adalah sumber daya manusia yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan program-program pengembangan kompetensi PNS, sehingga yang perlu dilakukan

adalah regenerasi kepemimpinan yang memahami mengenai pengembangan kompetensi dan perlunya pemetaan terhadap kebutuhan kompetensi dengan melihat secara keseluruhan mulai dari proporsi gender, kondisi, latar belakang pendidikan, kebijaksanaan lokal dan kebutuhan pekerjaan yang diperlukan oleh PNS di instansi terkait (Sartika, D., & Kusumaningrum, M, 2017). Beberapa studi diatas belum secara jelas menyatakan perlunya strategi manajemen yang perlu dilakukan untuk melihat keseluruhan faktor-faktor /kendala yang secara umum terjadi di pemerintahan daerah dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS.

Tujuan tulisan ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh dengan batasan penelitian mengacu kepada Analisis PESTEL (*Politics, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*) untuk apa saja yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang belum maksimal tersebut, seperti belum adanya peraturan pendukung dari Pemerintah Daerah, keterbatasan anggaran, rendahnya motivasi pegawai, peran kepemimpinan dan belum adanya dukungan teknologi terkait dengan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh. Selanjutnya, masih dengan analisa yang sama menjabarkan strategi manajemen yang bisa diadopsi oleh setiap instansi baik instansi yang terkait langsung dengan program pengembangan kompetensi maupun instansi lainnya di Pemerintah Aceh secara umum agar pengembangan

kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil bisa dilaksanakan sesuai dengan amanat peraturan dan perundang-undangan.

Tulisan ini didasarkan pada suatu argumentasi bahwa rendahnya kompetensi PNS di Pemerintahan Aceh disebabkan oleh belum maksimalnya strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi PNS di Pemerintahan Aceh. Dengan demikian strategi manajemen yang meliputi aspek-aspek perencanaan dan pelaksanaan serta kebijakan yang mendukung program-program pengembangan kompetensi bagi PNS di Pemerintahan Aceh, perlu dilakukan dengan semestinya.

## **1. Kajian Pustaka**

### **1.1 Strategi Manajemen**

Strategi manajemen adalah serangkaian langkah atau tindakan yang direncanakan dan diimplementasikan oleh manajer dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Strategi ini melibatkan pengambilan keputusan yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada, menghadapi tantangan yang mungkin timbul, dan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi Manajemen merupakan suatu proses yang obyektif, rasional, dan sistematis yang meliputi tahapan perumusan, pelaksanaan, strategi, dan evaluasi (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013; Amoli & Aghashahi, 2016 dalam Junari). Strategi manajemen juga merupakan pengelolaan strategis yang menerapkan pemahaman mengenai manajemen yang dimulai dari suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan pengambilan keputusan terhadap suatu

kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Strategi manajemen adalah rencana atau pendekatan yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengambilan keputusan tentang bagaimana sumber daya perusahaan seperti waktu, anggaran, dan pegawai yang akan dialokasikan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa unsur penting dari strategi manajemen meliputi:

1. Tujuan: Strategi manajemen harus selaras dengan tujuan organisasi.
2. Analisa Lingkungan: Organisasi perlu memahami lingkungan internal dan eksternal mereka,
3. Alokasi Sumber Daya: Strategi manajemen harus mencakup bagaimana sumber daya seperti anggaran, kualitas dan kuantitas pegawai, dan perkembangan teknologi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.
4. Implementasi: Langkah-langkah konkret yang akan dilakukan dalam menerapkan strategi yang ditetapkan.
5. Pengukuran dan Evaluasi: Strategi harus dievaluasi secara periodik untuk memastikan bahwa pelaksanaan sudah sesuai dengan tujuan organisasi, dilakukan secara efektif dan efisien.

Dapat dilihat dari elemen-elemen di atas bahwa strategi manajemen adalah alat penting dalam membantu organisasi mencapai visi dan tujuan dan harus mampu menghadapi perubahan-

perubahan lingkungan yang terus terjadi (Hill, C., & Jones, T. M., 2012)

Ada beberapa alat analisis dan pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi manajemen. Salah satunya adalah analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) yang membantu pimpinan dalam memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi organisasi. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, pimpinan dapat merancang strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Analisis PESTEL adalah alat analisa yang digunakan untuk menganalisis berbagai faktor makro yang berdampak pada kinerja organisasi. Hasil analisis PESTEL juga digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dan kelemahan organisasi, yang juga merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam analisa lainnya seperti analisa SWOT (*Strength, weakness, opportunity dan Threats*) . Setiap organisasi harus beroperasi dalam lingkungan eksternal yang terdiri dari beberapa dimensi seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, dimensi lingkungan dan Analisis PESTEL mencakup semua dimensi ini (Islam, M.A, 2017).

### **1.2.1 Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil**

Pengembangan kompetensi adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang PNS, kompetensi yang sesuai dengan fungsinya adalah suatu keharusan ,

pekerjaan yang dilakukan harus berlandaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dan hal ini merepresentasikan kompetensi yang dimiliki oleh seorang PNS tersebut. Kinerja maksimal akan dapat dilakukan bila seorang PNS memiliki kompetensi secara menyeluruh baik karakteristik sikap dan perilaku yang efektif (Tanjung, 2021). Hal ini sejalan dengan Sartika dan Kusuma Ningrum (2017), bahwa kinerja unggul yang mendukung keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya dimana pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan kompetensi yang dapat diobservasi. Pengembangan Kompetensi kepada pegawai di setiap organisasi harus dilakukan selain untuk terus meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya juga untuk menjawab tuntutan globalisasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Yohamintin, Fadhli, 2022). Bagi Pegawai Negeri Sipil pengembangan kompetensi ini dikuatkan oleh peraturan dan perundang-undangan. Undang-undang ASN No. 5/2014 menyatakan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai hak dan kesempatan untuk melaksanakan pengembangan kompetensi. Selain itu, PerLAN No. 10 Tahun 2018 pasal 4 menyatakan bahwa setiap pegawai negeri sipil mempunyai hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi paling sedikit 20 JP pertahun.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 69 ayat (3) menyatakan ada

tiga (3) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS, yaitu: Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosio-kultural. Kompetensi teknis adalah kompetensi yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial melihat tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Dan, kompetensi sosial kultural dilihat dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Selanjutnya, Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, pasal 233 ayat (2) tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa selain ketiga kompetensi tersebut, PNS juga harus memenuhi Kompetensi Pemerintahan. Kompetensi pemerintahan mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan kebijakan Desentralisasi, hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah, pemerintahan umum, pengelolaan keuangan Daerah, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD dan etika pemerintahan.

Oleh karena itu, sebagai pegawai negeri yang dituntut untuk bisa bersaing, profesional, unggul dan dinamis, dibutuhkan berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS terkait dengan tugas dan fungsinya sehingga seorang PNS memiliki nilai tambah, tidak bisa hanya apa adanya lagi (Tanjung, 2021). Dan salah satu caranya adalah dengan melaksanakan program-program

pengembangan kompetensi yang telah diamanatkan oleh peraturan dan perundang-undangan yang ada.

## **B .METODE PENELITIAN**

Ruang lingkup penulisan ini melihat gambaran situasi atau kejadian pada beberapa instansi terhadap kendala-kendala yang mungkin terjadi di instansi keterlibatan para pegawai negeri sipilnya dalam mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi. Keikutsertaan para pegawai negeri sipil di instansi-instansi tersebut terhadap pelatihan, seminar ataupun workshop menjadi objek pada penelitian ini.

Metode kualitatif dengan metode deskriptif digunakan pada tulisan ini. Metode ini merupakan metode pengamatan terhadap data yang tersedia dan memberikan gambaran analisa atas suatu peristiwa yang terjadi (Nazir, 2014). Sumber data pada tulisan ini adalah data sekunder yang diperoleh dari beberapa instansi di lingkup Pemerintah Aceh dan juga data yang tersedia pada Badan kepegawaian Aceh (BKA) yang merepresentasikan kondisi kompetensi pegawai negeri sipil di Pemerintahan Aceh melalui Indeks Profesional Pegawai (IPP). Pengumpulan data deskriptif dari penelitian sebelumnya juga digunakan pada tulisan ini. *Teknik desk review* juga dilakukan dengan cara pengumpulan data dan informasi mengenai kondisi kompetensi pegawai negeri sipil di Pemerintahan Aceh melalui analisa data sekunder mengenai Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) yang ada pada instansi-instansi terkait.

Analisis data dalam metode kualitatif ini dilakukan melalui analisa deskriptif melalui penyajian data (*display data*) mengumpulkan dan menyusun data dengan melakukan tabulasi terhadap hasil yang diperoleh terhadap Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) dari beberapa instansi yang menjadi sampel penelitian di Pemerintah Aceh dan mengadopsi teknik analisa PESTEL dalam melakukan pembahasan dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengadopsi unsur-unsur pada Analisa PESTEL sebagai salah satu alat analisis dalam strategi manajemen untuk melihat faktor-faktor yang ada dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkup Pemerintah Aceh, dan tidak mengkhususkan kepada analisa lingkungan eksternal organisasi,

Stoyanova Z dan Harizanova (2017), membuat pertanyaan-pertanyaan yang bisa dimunculkan dalam melakukan Analisa PESTEL (terhadap pekerjaan yang ramah lingkungan di Bulgaria), yang disesuaikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Politik: Terkait dengan peraturan yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintah Aceh.
- b. Ekonomi: Dukungan anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi
- c. Sosial: Pengaruh sosial atau budaya yang mempengaruhi ketertarikan pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, hal ini bisa dikaitkan dengan

motivasi pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi.

- d. Teknologi: Inovasi teknologi yang dapat mempengaruhi/mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi.
- e. Environment (Lingkungan): Hubungan pengembangan kompetensi terhadap perubahan lingkungan, yang mungkin tidak menjadi elemen dan output langsung dari program pengembangan kompetensi secara umum.
- f. Legal: Legalisasi dokumen dan lainnya yang mendukung dan menguatkan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh.

Unsur-unsur analisa PESTEL diatas diadopsi dan dimodifikasi secara general dalam penelitian ini dalam menjabarkan hasil dan pembahasan terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh.

### **1. Kondisi Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh**

Beberapa peraturan telah dikeluarkan oleh Pemerintah Republik Indonesia terkait dengan pengembangan kompetensi ASN. Seperti, Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PerLAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) juga mengeluarkan peraturan Nomor 8

Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan ini memetakan kondisi kompetensi pegawai negeri sipil secara keseluruhan yang dinilai melalui beberapa kriteria dan pembobotan maksimal yang sudah ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualifikasi Pendidikan dengan bobot 25%
2. Kompetensi, yang dilihat dari keikutsertaan pada kegiatan-kegiatan pelatihan, baik itu pelatihan manajerial atau fungsional atau diklat lain dengan minimal 20 jam pelajaran, serta seminar/workshop dengan bobot sebesar 40%
3. Kinerja dengan bobot 30%
4. Disiplin dengan bobot 5%

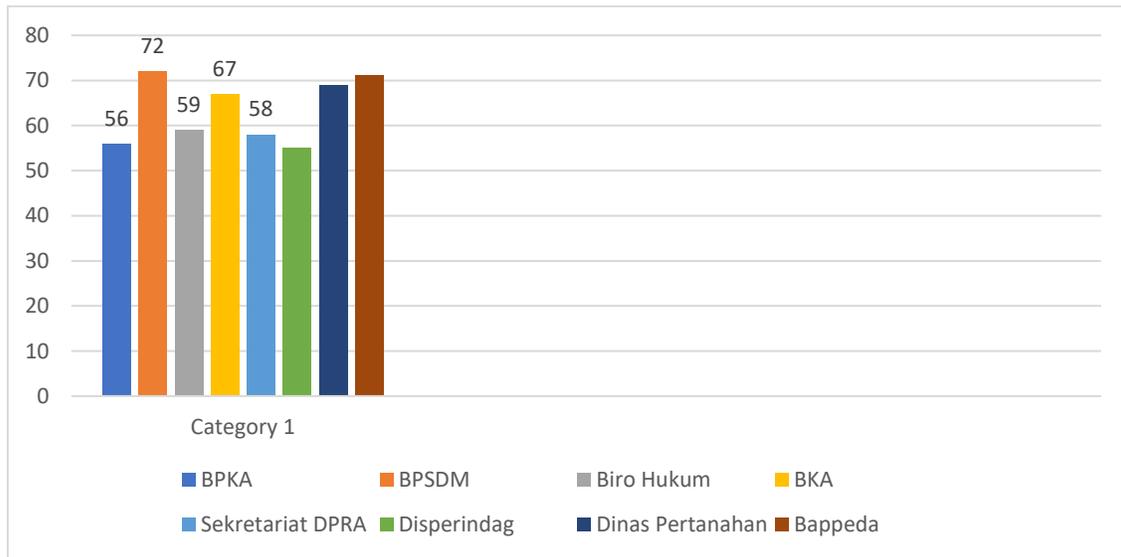
“Peraturan Badan ini bertujuan agar terdapat standar bagi Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melaksanakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan,” bunyi Pasal 2 ayat (2) Peraturan ini. Menurut Peraturan ini, Pengukuran Indeks Profesionalitas Pegawai/ASN (IPP) dilaksanakan di seluruh Instansi Pusat dan Instansi Daerah yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh unit kerja yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pegawai ASN pada masing-masing instansi. Besaran indeks tingkat Profesionalitas sebagaimana dimaksud adalah dikategorikan melalui rentang nilai sebagai berikut:

- a. Kategori sangat tinggi berada pada angka 91-100
- b. Kategori tinggi berada pada angka 81-90

- c. Kategori sedang berada pada angka 71-80
- d. Kategori rendah berada pada angka 61-70
- e. Kategori sangat rendah berada pada angka dibawah 60.

Saat ini, kondisi profesionalitas pegawai negeri sipil pada beberapa instansi di Pemerintah Aceh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1  
Indeks Profesional Pegawai (IPP) di Beberapa Instansi  
Pemerintah Aceh Tahun 2022

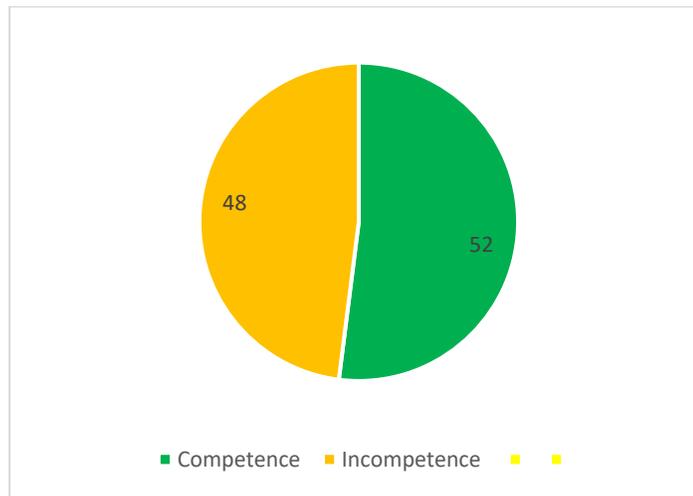


Tabel 1 diatas menunjukkan dari delapan (8) instansi yang ada di Pemerintah Aceh , indeks profesional pegawai dengan dari nilai tertinggi sampai dengan terendah ada pada BPSDM Aceh dengan nilai 72, Badan Perencanaan Pembangunan Aceh juga di angka 72, diikuti dengan Dinas Pertanahan 69, Badan Kepegawaian Aceh dengan nilai 67, Biro Hukum dengan nilai 59, Sekretariat Dewan dengan nilai 58, Badan Pengelola Keuangan Aceh dengan nilai 56, Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebesar 55. Data ini menunjukkan bahwa

profesionalitas pegawai negeri sipil di beberapa instansi di Pemerintah Aceh berada pada kategori level sedang, rendah dan sangat rendah.

Secara keseluruhan, untuk 47 Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA), dengan Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh berjumlah 22.602 (Dua Puluh Dua Ribu Enam Ratus Dua) orang yang terdiri dari berbagai golongan dan tingkat Pendidikan, kondisi profesionalitasnya dapat dilihat pada diagram dibawah ini:

Diagram 1  
Indeks Profesional Pegawai (IPP) Pemerintah Aceh Tahun 2022



Sumber: BPKA (2022)

Diagram diatas menunjukkan secara umum Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh (IPP) berada pada 52%, yang menunjukkan profesionalitas pegawai negeri sipil secara rata-rata masih berada pada level yang sangat rendah. Kriteria penilaian yang memberikan kontribusi terbesar terhadap angka indeks tersebut adalah pada kriteria "Kompetensi" yang terdiri dari pelatihan-pelatihan yang masih belum terpenuhi dengan baik oleh para pegawai negeri sipil, terutama dalam pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi dengan minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Hal ini menggambarkan bahwa pengembangan kompetensi di pemerintahan Aceh belum maksimal dilaksanakan sebagaimana amanat peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengembangan kompetensi kepada seluruh ASN wajib diberikan oleh setiap instansi. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa sebagai suatu

profesi ASN memiliki hak, selain ASN juga memiliki kode etik. Salah satu hak ASN berdasarkan UU 5/2014 adalah pengembangan kompetensi. Selain itu, PerLAN No. 10 Tahun 2018 pasal 4 juga menyatakan bahwa setiap pegawai negeri sipil mempunyai hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) pertahun. Oleh karena itu, Rencana kerja anggaran tahunan pada setiap instansi wajib memuat rencana pengembangan kompetensi yang mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistic (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien. Dimana hal ini diperlukan dalam rangka mewujudkan profesionalitas ASN (Setiadiputra, 2017).

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua (2) kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi PNS. Pendidikan dapat ditempuh dengan pemberian tugas

belajar. Pelatihan terdiri dari pelatihan klasikal contohnya: workshop, kursus, seminar, bimbingan teknis dan pelatihan; dan pelatihan non klasikal misalnya pelatihan jarak jauh/e-learning, pertukaran pegawai, magang, bimbingan tempat kerja/coaching dan mentoring di tempat kerja. Selain itu, instansi terkait dapat bekerja sama dengan Lembaga-lembaga pengembangan kompetensi atau dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi bagi pegawainya secara mandiri (Sartika dan Kusumaningrum, 2017).

## **2. Faktor-faktor dalam pengembangan kompetensi PNS**

### **2.1 Anggaran**

Ketersediaan anggaran merupakan salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi. Alokasi anggaran yang memadai diperlukan untuk menjamin terlaksananya sebuah kebijakan. Tanpa dukungan anggaran untuk implementasi kebijakan dan program terkait maka kegiatan yang akan dilaksanakan tidak bisa berjalan efektif, tujuan dan sasaran yang ditetapkan juga tidak tercapai dengan baik. Sebagaimana Haris, RA (2017) menyatakan bahwa anggaran sebagai alat bantu manajemen bisa dikatakan sebagai lokomotif dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian terhadap sebuah program dan kegiatan, dalam hal ini terkait dengan perencanaan dan alokasi anggaran terhadap program dan kegiatan pengembangan kompetensi PNS. Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga

Administrasi Negara tahun 2015 (Sinurat, HP, 2022) juga menyatakan bahwa anggaran sebesar Rp. 6 Miliar dibutuhkan oleh sebuah instansi pemerintah pusat untuk menjalankan program pengembangan kompetensi yang memenuhi untuk 50% jumlah pegawainya saja. Dengan demikian, alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi memang perlu dijadikan pertimbangan oleh para perencana kebijakan.

Selama ini anggaran untuk pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh, mayoritas dialokasikan di BPSDM Aceh, dimana pengembangan kompetensi memang menjadi fungsi dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh sesuai dengan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 103 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh. Tetapi, sesuai dengan amanat perundangan-undangan, semua instansi juga wajib melakukan pengembangan kompetensi bagi pegawai-pegawainya.

Dengan jumlah PNS di Pemerintah Aceh yang cukup besar, hanya sedikit SKPA di Pemerintah Aceh pada tahun 2023 yang mengalokasikan anggaran untuk pelatihan, seperti Baitul Mal, Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan melakukan pola kemitraan pelatihan bersama BPSDM Aceh. Keterbatasan ini juga menjadi faktor belum terpenuhinya hak PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun.

Data Rasio anggaran pengembangan kompetensi dalam hal ini adalah pelatihan-pelatihan yang tersedia di BPSDM untuk tahun 2023 adalah sebesar 7.4% dari total anggaran yang tersedia, dan bila dibandingkan dengan jumlah PNS di Pemerintah Aceh sejumlah 22.602 pegawai, maka anggaran tersebut bisa dikatakan belum memadai untuk memenuhi kebutuhan jumlah seluruh PNS di Pemerintah Aceh.

## 2.2 Motivasi

Motivasi dan Kompetensi mempunyai hubungan yang timbal balik dan saling mempengaruhi. Motivasi intrinsik dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan semakin tinggi bila kompetensi yang dimiliki juga demikian (Nurmala 2020). Sebagaimana Mangkunegara AP (2009) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah motivasi dan kemampuan - dalam hal ini adalah kompetensi.

Pegawai mungkin tidak atau belum termotivasi dengan program peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan oleh organisasi karena pengembangan kompetensi yang diberikan oleh organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Misalnya pegawai yang dipromosikan atau dipindahkan kebagian lain, belum sepenuhnya mendapatkan pelatihan khusus, sehingga pegawai yang terkait masih belum memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya (Mujiatun 2015). Dalam hal ini, organisasi semestinya mampu

memotivasi pegawainya dalam meningkatkan performa kerja walaupun tidak secara langsung memberikan program pendidikan-pelatihan (Mukhsin 2023). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang direncanakan harus melihat kebutuhan dan kesesuaian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang terkait dan identifikasi kebutuhan diawal perencanaan sangat diperlukan. Diperlukan adanya pemetaan kompetensi dan gap analisis terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi yang diperlukan.

Sering terjadi peserta yang ditugaskan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi misalnya pelatihan adalah orang yang sama dalam beberapa kali pelatihan, walaupun tidak terlalu terkait langsung dengan pekerjaannya. Hal ini merepresentasikan minat pegawai dalam mengikuti pelatihan. Penunjukan pegawai yang tepat oleh pimpinan untuk pelatihan yang sesuai juga menjadi pertimbangan utama pada saat mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi, karena hal tersebut memberikan pengaruh kepada motivasi baik pegawai terkait maupun pegawai lain yang semestinya ditugaskan untuk pelatihan-pelatihan.

## 2.3 Kepemimpinan

Pemimpin sangat berperan penting dalam memberikan dukungan kepada pegawainya agar para pegawai kompeten dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tujuan memberikan pelayanan publik terbaik. Ketersediaan anggaran adalah salah satu representasi dukungan dan komitmen yang diberikan pimpinan kepada program

pengembangan kompetensi. Begitu pula dengan pemberian motivasi kepada pegawai dalam rangka peningkatan kapasitas baik pengetahuan, keterampilan dan keahlian melalui program melalui kegiatan pengembangan kompetensi.

Sebagaimana yang disebutkan oleh Nawawi (2006) bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawainya. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya yang tentunya harus bisa dikelola dengan baik oleh seorang pimpinan (Wirata G, *et al* , 2021). Pemimpin sebagai “*intellectual simulator*” harus mampu menstimulasi karyawannya untuk memunculkan kreativitas dan inovasi baru, memberikan target yang jelas, dan memberikan ruang agar karyawannya mampu menjadi *problem solver*. Selain itu, pemimpin juga sebagai “*individualized considerator*” yang mampu mendengar keluhan dan paham akan kebutuhan karyawannya, dan memberikan kesempatan pengembangan karir atau melakukan kaderisasi (Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa 2011).

Oleh karena itu, merujuk kepada data Indeks Profesional Pegawai yang masih sangat rendah, yaitu sebesar 52% untuk Pemerintah Aceh, para pimpinan instansi di lingkup Pemerintah Aceh secara khusus dan pimpinan daerah secara keseluruhan, perlu mempertimbangkan kembali program-program pengembangan kompetensi pegawainya baik dimulai dari saat perencanaan dan penyusunan anggaran , melakukan pemetaan kebutuhan dan gap kompetensi pegawai agar program

yang direncanakan efektif dan tepat sasaran, penguatan peraturan yang diperlukan, dan hal lain yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh.

### **3. Alternatif Kebijakan dalam melaksanakan pengembangan kompetensi**

Pengembangan kompetensi perlu melibatkan serangkaian langkah dan strategi yang dirancang untuk membantu individu maupun organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan pengembangan kompetensi, implementasi program pengembangan, dan evaluasi hasil untuk perbaikan yang terus menerus. Dengan mengadopsi Analisa PESTEL, maka beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.1 Ketersediaan Dokumen Perencanaan dan Dokumen Legal/Peraturan Pendukung terkait Pengembangan Kompetensi**

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang baik tentu diperlukan dokumen perencanaan yang tepat. Perencanaan diklat merupakan hal krusial untuk dipetakan. Dengan adanya dokumen-dokumen perencanaan, akan menghasilkan perencanaan diklat berbasis kebutuhan, sehingga diklat-diklat yang dilaksanakan akan tepat sasaran dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan dan tujuan akhir yaitu peningkatan kinerja organisasi (Iwantara, 2019). Belum semua instansi di Pemerintah Aceh memiliki dokumen ini. Selain itu

dokumen yang memuat pemetaan atau inventarisasi jenis kompetensi (pasal 7 Perlan No. 10/2018) juga belum tersedia secara memadai.

Dokumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau yang juga disebut dengan Analisa Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan (AKPP) merupakan dokumen perencanaan dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil. Dokumen ini memetakan gap kompetensi pegawainya dan perlu dilakukan secara periodik per tahunnya untuk mengikuti kondisi kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai di instansinya. Hal ini perlu dilakukan agar pelatihan-pelatihan yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai. Pelatihan yang dikembangkan atau dilaksanakan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai selain dapat meningkatkan motivasi pegawai, efisiensi biaya, juga membuat tujuan pengembangan kompetensi itu tercapai dengan baik (Iwantara 2018)

Selanjutnya, Penguatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui peraturan-peraturan daerah juga belum tersedia. Secara nasional, beberapa peraturan untuk pengembangan kompetensi sudah tersedia. Kondisi profesionalitas pegawai, jumlah pegawai, anggaran, dan sumber daya baik manusia, infrastruktur pendukung yang terkait dengan pengembangan kompetensi pada masing-masing daerah berbeda. Oleh karena itu akan lebih baik, jika setiap daerah mengeluarkan turunan-turunan peraturan dari peraturan nasional yang ada, selain untuk menguatkan pelaksanaan pengembangan kompetensi juga

disesuaikan dengan kondisi yang ada di daerah.

Peraturan Daerah terkait pengembangan kompetensi juga akan sangat mendukung program pengembangan kompetensi, dan menguatkan peraturan secara nasional yang sudah tersedia. Dengan adanya Peraturan Daerah diharapkan juga akan mendukung alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi. Contohnya adalah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang menerbitkan Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 58 Tahun 2020 tentang ASN Corporate University, yang menguatkan bahwa sarana strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional adalah dengan membentuk sebuah entitas kegiatan pengembangan kompetensi pegawai (ASN) melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi (Astuti dan Suhriawan, 2021). Beberapa daerah lain seperti Kabupaten Bandung di Provinsi Jawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat juga sudah mempunyai Peraturan Daerah terkait dengan Pengembangan Kompetensi. Dengan dukungan peraturan, sangat mungkin seluruh instansi dapat memfasilitasi setiap pegawai memenuhi hak pengembangan kompetensi minimal 20JP/tahun.

### **3.2 Variasi model pengembangan kompetensi**

Sangaji *et al* (2022) menyatakan bahwa di tengah keterbatasan anggaran model pelatihan non-klasikal yang terdiri dari *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* dapat membantu meningkatkan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan

dengan metode yang bervariasi. Selain pelatihan secara klasikal, pelatihan non-klasikal seperti *blended learning*, pelatihan secara dalam jaringan (daring), *on-the job training*, magang, dan *benchmarking/* studi visit juga bisa dilaksanakan. Pelatihan non-klasikal sudah mulai dilakukan, namun belum dilaksanakan secara maksimal. Pelatihan non-klasikal yang dilakukan masih sebatas pelatihan-pelatihan daring, dan juga belum terakses oleh semua PNS di Pemerintah Aceh.

Dengan adanya variasi model pengembangan kompetensi pegawai, pemerintah/ instansi terkait memberikan kesempatan kepada aparatur pemerintahan untuk mengikuti program pelatihan agar bisa mengembangkan kompetensi pegawai dengan menambah pengetahuan dan wawasan yang baik serta dengan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Sasaran penyelenggaraan pelatihan tersebut ini adalah dihasilkannya pegawai yang berkompeten pada tugas dan fungsi di wilayah kerjanya serta menunjang pencapaian 20 JP dalam setahun sehingga secara tidak langsung juga akan meningkatkan Indeks Profesionalitas Pegawai di lingkup Pemerintah Aceh.

### 3.3 Infrastruktur Digital terkait pengembangan kompetensi

Salah satu program pemerintah yang dicanangkan adalah program “Dilan” yaitu Digital Melayani yang melakukan reformasi pelayanan publik melalui perkembangan teknologi. Dengan cara ini, pelayanan publik bukan hanya dalam hal melayani, tetapi juga dibutuhkan ketepatan dan kecepatan

yang bisa didukung oleh layanan yang berbasis elektronik (Cahyarini, FD, 2021). Sama halnya dalam mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang sesuai dengan kebutuhan dan mampu mengisi gap kompetensi bagi setiap pegawai, diperlukan suatu Infrastruktur digital pendukung. Saat ini, aplikasi digital digunakan hampir di semua sektor dan mengubah cara-cara organisasi menjalankan proses bisnisnya (Geumeazi *et al* dalam Cahyarini, FD 2021). Selanjutnya, Hoerudin (2020) juga menyatakan diperlukan *digital leadership* yaitu pemimpin yang kreatif dan melakukan inovasi-inovasi berbasis digital yang bertujuan untuk pencapaian tujuan kinerja organisasi.

Saat ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh sebagai *leading sector* dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil sedang mengembangkan *E-Form* yang bisa diakses oleh seluruh ASN Pemerintah Aceh melalui website BPSDM Aceh. Dengan adanya *E-Form* ini, identifikasi kebutuhan diklat bisa dilakukan secara mandiri oleh setiap pegawai negeri sipil di lingkup Pemerintah Aceh. Kegiatan ini lebih menghemat biaya, tenaga dan sumber daya lainnya. Melalui pengisian *E-Form* ini tidak hanya dapat diperoleh data kebutuhan pengembangan kompetensi, namun juga ASN yang mengisi form tersebut dapat memilih tenaga pengajar, metode pengembangan yang diinginkan. Dengan demikian, pelibatan pegawai dengan mengakses secara langsung informasi-informasi terkait pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya diharapkan mampu meningkatkan

motivasi pegawai dalam mengikuti program-tersebut, tidak hanya karena memenuhi tugas dan perintah pimpinan.

Selama ini, BPSDM Aceh maupun instansi-instansi masih melakukan pemetaan perencanaan melalui survey kebutuhan Diklat atau yang dikenal dengan kegiatan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi/AKPA atau Analisis Kebutuhan Diklat/AKD secara manual dengan mendatangi SKPA-SKPA melalui bidang umum/kepegawaian atau menemui beberapa pegawai tertentu saja. Hal seperti ini mengakibatkan berkurangnya efektif dan efisiensi kegiatan pemetaan kompetensi yang seharusnya bisa dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.

Dengan menggunakan E-form Pengembangan kompetensi, data yang masuk akan direkap dan dianalisis untuk kemudian akan diserahkan kepada bidang-bidang penyelenggara diklat untuk ditindak lanjuti sesuai dengan prioritas dan sumber daya yang ada (Rizal, 2023). Pengembangan *E-Form* ini masih dalam tahap awal, dengan diseminasi informasi yang baik ke seluruh pegawai negeri sipil di lingkup Pemerintah Aceh diharapkan juga dapat memfasilitasi pegawai untuk melakukan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan, minat yang mendukung kinerjanya yang secara langsung juga bisa meningkatkan motivasi dalam mengikuti kegiatan tersebut. Dengan demikian, amanat peraturan dan perundangan-undangan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi juga dapat terpenuhi.

Tentunya, semua alternatif kebijakan diatas membutuhkan dukungan baik dari Pemerintah Aceh

secara menyeluruh maupun dari BPSDM Aceh dan semua SKPA yang ada. Dengan demikian diharapkan pemenuhan hak PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun dapat dipenuhi, penyelenggaraan pengembangan kompetensi akan lebih optimal, efektif dan efisien serta tujuan untuk meningkatkan level profesionalisme indeks untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkup Pemerintah aceh dapat tercapai dengan baik.

### C. KESIMPULAN

a. Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di pemerintah Aceh belum maksimal dilaksanakan. Hal ini direpresentasikan dengan Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) sebesar 52% yang masih berada pada level sangat rendah. Dengan mengadopsi Analisa PESTEL beberapa faktor dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil di Pemerintah Aceh adalah keterbatasan anggaran, motivasi pegawai, dan kepemimpinan. Beberapa strategi yang bisa dilakukan adalah adanya ketersediaan dokumen perencanaan dan dokumen legal/peraturan pendukung terkait pengembangan kompetensi, variasi model pengembangan kompetensi, dan infrastruktur digital terkait pengembangan kompetensi.

b. Tulisan ini diharapkan menambah perspektif yang sudah ada dari tulisan-tulisan sebelumnya terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil terutama di daerah. Adopsi dari

strategi manajemen yang dilakukan diharapkan bisa memberikan sumbangsih terhadap penelitian-penelitian lanjutan.

- c. Terlepas dari kontribusi yang dihasilkan, penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam variasi data, metode dan basis teoritis. Sehingga dibutuhkan suatu penelitian lanjutan yang mengakomodasi variasi data, misalnya selain data sekunder juga bisa memperoleh data primer melalui survey dan interview langsung kepada pegawai negeri sipil, bagian program, bagian umum/kepegawaian, menggunakan kombinasi metode penelitian yang lebih komprehensif, dan menggunakan alat-alat analisis strategi manajemen yang lebih luas, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam. Pemahaman ini dapat menjadi dasar penting dalam formulasi strategi dan kebijakan peningkatan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

## Referensi

- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Haris, R. A. (2017). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 102-111.
- Islam, M. A. (2017). SWOT Mix and PESTEL Analysis: Effective Tools of Risk Management of Leasing Companies. *The Millennium University Journal*, 2(1), 1-18.
- Hoerudin, C. W (2020). Adaptive Leadership in Digital Era. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 6 (1).
- Iwantara, I. W. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Pada Balai Diklat Keagamaan Denpasar Tahun 2018. *Jurnal Edutrained: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan*, 3(2), 189-204.
- Junaris, I. (2021). strategic management in teacher competency development: A Case Study. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 129-141.
- Lestari, N., Andri, S., & Adiarto, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. *JIAAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 9(2), 95-112.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Mukhsin, M. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, 19(1), 19-31.
- Muljawan, A. (2019). Model Dan Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 20(2), 51-69.
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.

- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020, April). The influence of work environment and competence on motivation and its impact on employee performance in health sector. In *3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)* (pp. 259-267). Atlantis Press.
- Sangadji, I. A., Jannang, A. R., & Sabuhari, R. (2022). Model pelatihan sebagai strategi pengembangan kompetensi asn maluku utara. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(9), 563-577.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah provinsi kalimantan timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-150.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi program pengembangan kompetensi sdm secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), 16-22.
- Sinurat, HP (2022). Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN. Awalan (aksara Kawan LAN). Diakses 29 September 2023. <<https://lan.go.id/?p=9939>>
- Stoyanova, Z., & Harizanova, H. (2017). Analysis of the external environment of green jobs in Bulgaria. *Economic Alternative*, 1, 122-136.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115-129.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Tanjung, R. (2021). Implementasi SWOT Balanced Scorecard pada Pengembangan Kompetensi PNS. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 605-614.
- Widiyanto, W. (2010). Strategi pengembangan kurikulum berbasis kompetensi DUDI untuk SMK. *Dinamika Pendidikan*, 5(2).
- Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1-6.
- Yohamintin, S., & Rahmat Fadhli, E. M. *Model Manajemen Strategis: Pengembangan Kompetensi Profesional Dosen Berkelanjutan*. Indonesia Emas Group.