

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI DAERAH: TANTANGAN DAN PELUANG¹

DEVELOPING THE COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Rati Sumanti²

ratisumanti@gmail.com

ABSTRACT

To perform the task, every civil servant must have adequate competence in managerial, socio-cultural and technical competence. Government agencies both central and regional are required to develop civil servant's competencies that aim to develop the quality of knowledge, skills and behavior of civil servants so that they can perform the task well. This research aims to understand the development competence of civil servants in the local government. The result of research using qualitative approach with secondary data collection technique through literature study, obtained some challenges and opportunities faced by local government institution in doing civil servant development. The law about Aparatur Sipil Negara requires government agencies to fulfill the right of civil servants to get competence development from a minimum of twenty hours per year. To implement it, there are some challenges faced namely the gap between the competency standard of an office and the competence of the employee. In addition, there is no document of competency development plan in each agency and limited budget allocation in the local government to finance the planned competency development activities. As an effort to overcome these challenges, it needs creativity and innovation as an opportunity from government institution to fulfill the right of civil servant's competency development.

Keywords: *Development, Competency, Civil Servants*

ABSTRAK

Untuk menjalankan tugasnya, setiap PNS harus memiliki kompetensi yang memadai baik kompetensi manajerial, sosial kultural maupun kompetensi teknis. Instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dituntut untuk melakukan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) di daerah. Hasil penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data sekunder melalui studi kepustakaan, diperoleh beberapa tantangan dan peluang yang dihadapi instansi pemerintah daerah dalam melakukan pengembangan PNS. Undang-Undang ASN mengharuskan instansi pemerintah memenuhi hak PNS untuk mendapatkan pengembangan kompetensi dari instansi kerja minimal 20 jam pelajaran per tahun. Untuk mengimplementasikannya, ada beberapa tantangan yang dihadapi yaitu gap antara standar kompetensi suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Selain itu juga ketiadaan dokumen rencana pengembangan kompetensi di tiap instansi serta terbatasnya alokasi anggaran di daerah untuk membiayai kegiatan pengembangan kompetensi yang telah direncanakan. Sebagai upaya untuk mengatasi tantangan tersebut diperlukan adanya kreativitas dan inovasi sebagai peluang dari instansi pemerintah untuk memenuhi hak pengembangan kompetensi pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara

¹Diterima 16 Mei 2018. Direvisi 2 Oktober 2018.

²Peneliti Pertama pada PKP2A IV, Lembaga Administrasi Negara

A. PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi menghendaki adanya perbaikan pada delapan area perubahan yang harus dilakukan oleh seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia, meliputi (1) manajemen perubahan, (2) penataan peraturan perundang-undangan, (3) penataan dan penguatan organisasi, (4) penataan tatalaksana, (5) penataan sistem manajemen SDM, (6) penguatan akuntabilitas, (7) penguatan pengawasan dan (8) peningkatan pelayanan publik. Keberhasilan dalam melaksanakan delapan area tersebut diharapkan dapat mewujudkan birokrasi yang bersih, pelayanan publik yang berkualitas serta meningkatnya akuntabilitas kinerja dan kompetensi sumber daya aparatur.

Sumber daya aparatur merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi pemerintahan. Hal ini dikarenakan aparatur menjadi aset dan potensi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan untuk memberikan arah bagi organisasi untuk berjalan dan mempertahankan eksistensinya. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tanggungjawab semua aparatur di lingkungan organisasi. Sehingga, dibutuhkan upaya reformasi birokrasi dalam penataan manajemen sumber daya aparatur. Aparatur harus mampu beradaptasi di era reformasi birokrasi ini dengan terus menerus mengembangkan kompetensi agar berkualitas, berkinerja tinggi, serta profesional menjalankan peran sebagai penyelenggara negara. Langkah ini mutlak harus diambil oleh instansi pemerintah untuk menghadapi tuntutan lingkungan strategis, seperti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, globalisasi dan peningkatan daya saing bangsa, serta harapan masyarakat terhadap kinerja pemerintah pusat dan daerah yang terus berkembang, sejalan dengan perkembangan dan dinamika masyarakat.

Berdasarkan Data Profil ASN Tahun 2017 bahwa PNS di Indonesia berjumlah

4.475.315 yang tersebar 21,04% di Pusat dan 78,96% di Daerah (Dokumen Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur KemenPANRB, 2017). Mayoritas tingkat pendidikan yang dimiliki oleh PNS paling banyak adalah SI dan SMA. Data tersebut sedikit menggambarkan kuantitas dan kualitas PNS yang ada di Indonesia, dan mengindikasikan bahwa masih banyak tugas yang harus dilakukan pemerintah untuk mengembangkan kompetensi sekitar 4,4 juta PNS yang mayoritas berlatar belakang pendidikan S1 dan SMA.

Penelitian terdahulu yang berjudul "Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi Bagi Sumber Daya Manusia Aparatur Pusat" yang dilakukan oleh Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur, LAN, 2006 menyimpulkan bahwa permasalahan pengembangan kompetensi pegawai merupakan salah satu bagian dari persoalan yang dihadapi pemerintah dalam manajemen PNS. Potret SDM aparatur pusat belum menunjukkan kapasitas dan kompetensi sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa temuan yang menjadi penyebabnya adalah komitmen pimpinan yang masih kurang, belum adanya standar dan pengukuran kompetensi jabatan, sarana prasarana dan sistem kediklatan yang masih belum memadai termasuk di dalamnya adalah lemahnya komitmen anggaran di masing-masing instansi dalam kebijakan pengembangan pegawai.

Hasil penelitian di atas diperkuat juga dengan hasil penelitian di daerah yang dilakukan Efendi (2015) menyebutkan bahwa pengangkatan pegawai di Kantor Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung sebagian besar kurang memperhatikan faktor kompetensi. Rekrutmen pegawai dilakukan tanpa memperhatikan kebutuhan organisasi, proses seleksi yang sarat dengan KKN dan uang pelicin, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya, merupakan beberapa hal yang cukup mencolok dalam praktek administrasi kepegawaian daerah.

Saat ini, Pemerintah terus berupaya mendorong birokrasi untuk memiliki keunggulan kompetitif atau *smart* ASN yang diamanatkan dalam UU ASN. Sebagai bentuk implementasi UU ASN tersebut, telah disahkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang mengatur secara menyeluruh terkait manajemen PNS meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, manajemen karir, penilaian kinerja, *reward* dan *punishment*, hingga pemberhentian dan pensiun. Tujuan manajemen PNS yang didesain secara terintegrasi tersebut adalah untuk menghasilkan PNS yang memiliki integritas, netral, profesional dalam menyelenggarakan kebijakan publik dan pelayanan publik, serta berperan sebagai perekat dan pemersatu NKRI.

Salah satu yang diatur dalam PP terkait manajemen PNS di atas, adalah pengembangan kompetensi. Pada Pasal 203 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Pada pasal selanjutnya disebutkan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib:

1. Menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi
2. Melaksanakan pengembangan kompetensi
3. Melakukan evaluasi pengembangan kompetensi.

Lahirnya kebijakan terkait pengembangan kompetensi, menjadi tantangan bagi Pemerintah Daerah untuk memenuhi hak tiap PNS mendapatkan pengembangan kompetensi. Konsekuensinya apabila Pemerintah Daerah tidak secara cermat menyusun rencana pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan PNS

yang ada, bisa berakibat tidak terpenuhinya hak PNS untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Dengan demikian berarti pemerintah dapat dianggap melanggar kebijakan yang sudah disahkan. Untuk menghindari hal tersebut, Pemerintah Daerah harus semaksimal mungkin menyusun rencana pengembangan kompetensi dan mengalokasikan anggaran untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi yang telah disusun. Sebagai alternatif solusi, Pemerintah Daerah juga dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan menginisiasi kegiatan-kegiatan yang bersifat inovatif untuk memenuhi hak PNS dalam pengembangan kompetensinya.

Dari rumusan di atas, bahwa penelitian ini berupaya memberikan gambaran terkait pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah sesuai yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Selain itu juga mendeskripsikan tantangan yang dihadapi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil serta mendeskripsikan berbagai peluang yang ada sebagai alternatif solusi untuk memenuhi hak pengembangan kompetensi bagi PNS.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dibutuhkan pemahaman terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan aturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Selain itu diperlukan pula pemahaman terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan buku-buku, penelitian terdahulu maupun artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal. Sesuai dengan hal tersebut, mak teknik pengumpulan data

dilakukan dengan studi literatur. Kemudian data yang diperoleh akan dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan dinamika yang dihadapi daerah dalam melaksanakan pengembangan kompetensi PNS baik berupa tantangan maupun peluang yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

C. KERANGKA TEORI

1. Kompetensi Pegawai

Menurut Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Sejalan dengan pendapat di atas, hasil penelitian Winanti (2011) juga menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang untuk memecahkan persoalan dan mencari alternatif solusi, merubah perspektif atau pandangan untuk berinteraksi dengan orang lain dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari *rule-based bureaucracy* atau administrasi kepegawaian menuju *vision and performance-based bureaucracy* atau birokrasi berbasis kinerja, perlu disikapi dan diimbangi dengan pegawai negeri sipil yang berkompotensi. PNS harus memiliki kompetensi karena tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang mengakibatkan terjadinya perubahan lingkungan strategis secara cepat baik itu lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe yaitu *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* yaitu kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan mengelola proses pekerjaan,

hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain sedangkan *hard competency* yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni (Antariksa, 2007).

Berdasarkan pemahaman di atas, kompetensi PNS dalam UU ASN dapat dikategorikan ke dalam *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sedangkan *hard competency* yaitu kompetensi teknis. Lebih lanjut disebutkan pada pasal 69 ayat (3) bahwa kompetensi meliputi:

1. Kompetensi teknis, yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial, yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi sosial kultural, yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

2. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Moekidjat (1991) menyebutkan bahwa pengembangan yaitu setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Sebagaimana juga yang dikemukakan Hasibuan (2001) bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai baik pengetahuan, keterampilan maupun perilaku

seorang pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja.

Pengembangan kompetensi PNS didasarkan pada fakta bahwa seorang PNS membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Kebutuhan pengembangan kompetensi memiliki arti penting karena menurut Griffin dalam Darmawan (2013), aparatur memerlukan pengembangan kompetensi yang ditujukan untuk peningkatan kinerja dan hasil kinerja. Dari pendapat tersebut jelas bahwa setiap pengembangan kompetensi aparatur ditujukan untuk pencapaian pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang lebih optimal.

Pengembangan kompetensi PNS mempunyai lingkup yang luas. Sebagaimana Smith (2000) mengemukakan bahwa *"development is the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning"*. Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan saja tetapi pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan masa depan. Tujuan pengembangan pegawai menurut Martoyo (2000) antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program ataupun tujuan organisasi. Karena dalam pengembangan kompetensi aparatur akan melahirkan beberapa perubahan, diantaranya mencakup pengetahuan aparatur, keterampilan aparatur serta sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya.

Hasibuan mengungkapkan sebagaimana dikutip oleh Kadarisman (2013) bahwa pengembangan kompetensi pegawai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu

pengembangan secara formal dan pengembangan secara informal. Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang dilakukan oleh organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga diklat, sedangkan pengembangan secara informal berarti pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sejalan dengan pendapat di atas, Dubrin dalam Prabu (2011) mengemukakan bahwa pengembangan adalah *"some of most commonly used management development method include, training methods, untherstudies, job rotation and planed progression, coach counseling, junior boards of executive or multiple management, commite assignment, staff meeting and projects, bussines games, sensitivity training and other development methods"*. Dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Namun pada prakteknya di lapangan untuk pengembangan secara informal sangat jarang terjadi karena ini berkaitan dengan motivasi seorang pegawai

Disebutkan di atas bahwa salah satu bentuk pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan dan pelatihan memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas kerja. Oleh karenanya, pendidikan dan pelatihan harus diberikan secara berkala kepada pegawai agar terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Sule dan Saefullah (2009) mengemukakan bahwa secara garis besar pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan terbagi menjadi dua yaitu *off the job training* dan *on the job training*. *Off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi mempelajari sesuatu yang

berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan di tempat kerja.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS DI DAERAH

Salah satu permasalahan di bidang kepegawaian yang dipandang krusial adalah belum tertatanya sumber daya manusia aparatur, baik dalam hal kuantitas, kualitas, distribusi PNS menurut teritorial (daerah) yang tidak seimbang, maupun dalam hal tingkat produktivitas PNS yang masih rendah. Selain itu, manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Oleh karenanya dibutuhkan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas saat ini dan yang akan datang. Namun dalam beberapa prakteknya di daerah, kinerja pegawai tidak terkait erat dengan kemajuan karir seorang PNS, karena sistem karir dan promosi sangat rentan dengan subjektivitas penilaian atasan atau menjadi hak prerogatif kepala daerah atau pejabat yang sedang berkuasa. Di daerah juga ditemui keikutsertaan pegawai dalam pengiriman ke program-program diklat yang tidak sesuai dengan tugas atau posisi serta kompetensinya. Temuan tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Zulpikar (2008) bahwa pengembangan SDM melalui program kediklatan tidak dilandaskan pada kebutuhan baik individual maupun organisasional. Pemasalahan ini seringkali menimbulkan ketidakpuasan pegawai karena manajemen PNS tidak dilaksanakan dengan sistem merit.

Pada Pasal 162 PP Nomor 11 tentang Manajemen PNS, menyatakan bahwa pengembangan kompetensi harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit yaitu kebijakan dalam manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan

tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Untuk melaksanakan sistem merit tersebut diperlukan standar kompetensi jabatan yang terdiri atas kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural. Standar kompetensi jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan.

Setiap instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan yang ada dalam organisasi masing-masing. Proses penyusunan standar kompetensi jabatan meliputi tahap-tahap sebagai berikut (lampiran Permenpan RB No.38/2017):

1. Pengumpulan data untuk memastikan jabatan yang ada dalam organisasi sudah sesuai dengan mandat dan tugas fungsi organisasi. Data tersebut meliputi:
 - Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama jabatan, tugas pokok dan fungsi yang diperlukan untuk merumuskan standar kompetensi jabatan.
 - Ikhtisar jabatan dan uraian tugas, diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk enentukan jenis dan level kompetensi dari setiap jabatan.
 - Visi dan misi organisasi diperlukan sebagai landasan untuk mengkonfirmasi jenis kompetensi yang diperlukan.
 - Dokumen perencanaan sebagai pertimbangan dalam mengidentifikasi jenis kompetensi yang diperlukan
 - Dokumen peraturan perundang-undangan yang relevan guna mengidentifikasi jenis kompetensi yang diperlukan.
2. Identifikasi kompetensi, dilakukan untuk menentukan kompetensi dan levelnya berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:
 - Menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi

- Menuangkan ikhtisar jabatan
 - Menganalisis setiap urusan tugas yang memerlukan kompetensi teknis yang belum ditetapkan oleh Menteri/Pimpinan Lembaga di bidang urusan pemerintahan tertentu.
3. Menyusun persyaratan jabatan, minimal berupa pangkat, kualifikasi pendidikan, jenis pelatihan, ukuran kinerja jabatan dan pengalaman kerja. Kemudian mengelompokkan persyaratan kompetensi kedalam tiga kategori menurut tingkat pentingnya persyaratan terhadap jabatan yaitu mutlak, penting, perlu.
 4. Validasi standar kompetensi dan persyaratan jabatan. Standar kompetensi yang telah disusun perlu dilakukan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait yang bertujuan untuk memastikan bahwa kompetensi yang telah dirumuskan dalam standar kompetensi telah sesuai. Berdasarkan hasil konfirmasi tersebut dilakukan validasi dan dilakukan penyempurnaan.
 5. Penetapan standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan yang telah disusun disampaikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk selanjutnya dibahas dengan mengundang instansi pengusul, instansi penyelenggara urusan pemerintahan yang relevan, para ahli terkait dan instansi pengguna yang relevan dengan jabatan. Standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh Menteri dan diinformasikan melalui surat atau media informasi lainnya agar dapat digunakan secara nasional.
 6. Kode standar kompetensi jabatan. Setiap jabatan yang telah ditetapkan oleh Menteri, diberikan kode standar kompetensi jabatan.

Setelah menyusun standar kompetensi

jabatan, untuk menjalankan amanat UU ASN, instansi pemerintah daerah berkewajiban melakukan pengembangan kompetensi PNS minimum 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Pengembangan kompetensi PNS merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Dengan kata lain, setiap PNS memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang selanjutnya dapat digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir. Dalam Pasal 203 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS disebutkan bahwa untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tersebut, instansi pemerintah daerah wajib:

1. Menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi
2. Melaksanakan pengembangan kompetensi
3. Melakukan evaluasi pengembangan kompetensi.

Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

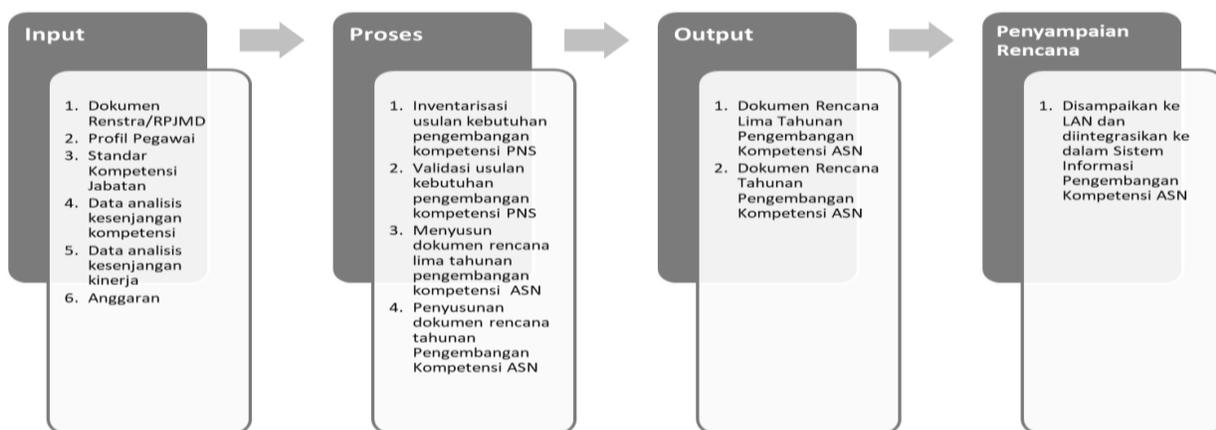
Rencana pengembangan kompetensi dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi pemerintah. Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi terdiri atas inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap PNS dan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi. Untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi maka yang harus dilakukan adalah:

- Menganalisis kesenjangan kompetensi, dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki
- Menganalisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki.

Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi:

- Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan
- Target PNS yang akan dikembangkan kompetensinya
- jenis dan jalur pengembangan kompetensi
- Penyelenggara pengembangan kompetensi
- Jadwal atau waktu pelaksanaan
- Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi
- Anggaran yang dibutuhkan

Rencana pengembangan kompetensi meliputi:



Sumber: Diolah dari PP No 11 Tahun 2017

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk:

- a. Pendidikan, dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal yaitu pemberian tugas belajar dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir serta pemberian izin belajar.
- b. Pelatihan, dilakukan melalui jalur pelatihan:
 - Klasikal yaitu melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam

- Kompetensi teknis terdiri atas kompetensi teknis yang dilakukan oleh instansi teknis dan kompetensi fungsional yang dilakukan oleh instansi pembina jabatan fungsional
- Kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Rencana pengembangan kompetensi yang telah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian selanjutnya disampaikan kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai bahan untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi nasional melalui sistem informasi pengembangan kompetensi ASN. Lebih rinci alur perencanaan pengembangan kompetensi PNS dapat dilihat pada gambar berikut:

kelas seperti seminar, kursus penataran, prajabatan, teknis, teknis fungsional, struktural, dan lain-lain.

- Nonklasikal yaitu melalui proses *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.
- c. Sekolah kader adalah sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan.

Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara:

1. Mandiri oleh internal instansi pemerintah yang bersangkutan.

2. Bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu.
3. Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dan kompetensi fungsional dapat dilakukan secara berjenjang melalui jalur pelatihan. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis dan kompetensi fungsional ditetapkan oleh instansi teknis instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Begitupula pelaksanaan pengembangan kompetensi sosial kultural, juga dilakukan melalui jalur pelatihan yang dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi sosial

kultural sesuai standar kompetensi jabatan.

Pengembangan kompetensi manjerial dilakukan melalui jalur pelatihan yaitu pelatihan struktural yang terdiri atas kepemimpinan madya, kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator dan kepemimpinan pengawas. Khusus untuk pelatihan struktural kepemimpinan madya diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara sedangkan lainnya dapat diselenggarakan oleh lembaga pelatihan pemerintah terakreditasi.

Untuk lebih jelasnya pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pelatihan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Jenis Kompetensi	Jalur	Penanggung Jawab	Pelaksana	Evaluator	Pembina
Teknis	Pelatihan Berjenjang	Instansi Teknis	Lembaga Pelatihan Terakreditasi	Instansi Teknis	LAN
Teknis Fungsional	Pelatihan Berjenjang	Instansi Pembina JF	Lembaga Pelatihan Terakreditasi	Instansi Pembina JF	LAN
Sosial Kultural	Pelatihan	LAN	Lembaga Pelatihan Terakreditasi	LAN	LAN
Manajerial	Pelatihan Struktural	LAN	<ul style="list-style-type: none"> • LAN (Madya) • Lembaga Pelatihan Terakreditasi 	LAN	LAN

Sumber: Diolah dari PP No. 11 Tahun 2017

Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan, kesesuaian antara kebutuhan pengembangan dan standar kompetensi serta kesesuaian antara kebutuhan pengembangan dan pengembangan karir. Untuk evaluasi pengembangan kompetensi manajerial

dan kompetensi sosial kultural dilakukan LAN dan hasil evaluasinya disampaikan kepada Menteri. Sedangkan evaluasi pengembangan kompetensi teknis dan kompetensi fungsional dilakukan oleh instansi teknis masing-masing dan instansi pembina jabatan fungsional, kemudian hasil evaluasinya disampaikan kepada Menteri melalui LAN.

2. TANTANGAN DAN PELUANG YANG DIHADAPI DAERAH DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS

TANTANGAN

Pengembangan kompetensi bagi PNS di daerah mutlak dilakukan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah. Upaya pemerintah untuk meningkatkan kompetensi PNS yang profesional terus dilakukan. Salah satunya dengan diberikannya hak kepada setiap PNS untuk meningkatkan kompetensi 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Namun tantangan yang dihadapi Pemerintah Daerah juga tidak kalah besarnya. Untuk mengatasi beberapa tantangan yang terjadi, ada beberapa peluang yang dapat dilakukan Pemerintah Daerah untuk mengatasi hal tersebut.

Pengembangan kompetensi PNS saat ini masih dihadapkan pada beberapa tantangan. Diantaranya terjadi kesenjangan/gap yang jauh antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Selain itu juga tidak adanya dokumen rencana pengembangan kompetensi di tiap instansi pemerintah daerah serta terbatasnya alokasi anggaran di daerah untuk membiayai kegiatan pengembangan kompetensi yang telah direncanakan.

Kesenjangan/gap kompetensi yang terlalu jauh bisa terjadi salah satunya karena kesalahan pada saat rekrutmen dan seleksi pegawai yang kurang mempertimbangkan standar kompetensi yang dibutuhkan pada formasi jabatan yang diinginkan. Pola rekrutmen haruslah berdasarkan standar kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan tertentu agar dapat mendorong terciptanya profesionalisme aparatur pemerintah daerah. Kesenjangan/gap

inilah yang menimbulkan berbagai macam isu seperti moratorium dan rasionalisasi pegawai beberapa waktu lalu. Walaupun isu tersebut belum sepenuhnya terjadi, namun di beberapa daerah isu moratorium penerimaan CPNS telah dilakukan seperti Kota Banda Aceh. Sejak 2007, Pemerintah Kota Banda Aceh tidak membuka penerimaan PNS melalui jalur umum, rekrutmen pegawai hanya berdasarkan kebutuhan yaitu melalui jalur kontrak saja.

Terkait dengan tidak adanya dokumen rencana pengembangan kompetensi di tiap instansi pemerintah daerah, maka sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan aturan pelaksanaannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS disebutkan bahwa instansi pemerintah daerah diwajibkan menyusun rencana pengembangan kompetensi. Seperti disebutkan dalam tulisan di atas bahwa rencana pengembangan kompetensi pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi pemerintah.

Untuk mewujudkan lahirnya dokumen rencana pengembangan kompetensi yang dimaksud, diperlukan komitmen pimpinan tertinggi di daerah. Disebutkan dalam Pasal 207 ayat (1) PP No 11 Tahun 2017 bahwa penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi instansi dilakukan oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) kemudian ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). PyB dalam hal ini adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk tingkat Provinsi maka yang menjadi PyB adalah Sekretaris Daerah Provinsi, sedangkan di Kabupaten/Kota yang menjadi PyB adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota. PPK adalah pejabat

yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk tingkat Provinsi maka yang menjadi PPK adalah Gubernur sedangkan di Kabupaten/Kota yang menjadi PPK adalah Bupati/Walikota. Sesuai dengan amanat Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah di atas, bahwa pengelolaan kepegawaian diserahkan sepenuhnya kepada PPK dan PyB sehingga apabila tidak fokus pada pengembangan kompetensi maka pegawai di daerah lambat laun akan habis karena pegawainya tidak berkembang dari segi pengetahuan dan kompetensi.

Meskipun proses penyusunan pengembangan kompetensi telah didelegasikan kepada PyB, namun dalam tataran teknis pelaksanaannya diperlukan kehadiran institusi yang berperan aktif merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana pengembangan kompetensi PNS. Di daerah, ada SKPD yang bertugas terkait kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). BKD bertugas untuk melakukan pembinaan, pengembangan serta melakukan monitoring dan evaluasi SDM dengan dinas/badan/kantor yang ada di lingkungan pemerintah daerah. Sedangkan BPSDM bertugas melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi PNS.

Oleh karenanya, BKD dan BPSDM dapat menjadi pelopor penggerak perubahan di daerah untuk mengimplementasikan tersusunnya rencana pengembangan kompetensi. BKD dan BPSDM harus mampu mensinergikan data kepegawaian dari SKPD di daerah agar dapat menjadi dasar penyusunan rencana, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi. Perencanaan dan pengembangan

kompetensi bagi PNS itu memerlukan sinergitas antara BKD dan BPSDM mengingat kedua instansi ini yang paling memahami pengelolaan kepegawaian di daerahnya.

Permasalahan lain yang menjadi tantangan pengembangan kompetensi PNS di daerah adalah masih terbatasnya alokasi anggaran untuk membiayai kegiatan pengembangan kompetensi. Disebutkan dalam PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS bahwa pembiayaan rencana pengembangan kompetensi untuk jangka waktu satu tahun tertuang dalam rencana anggaran tahunan instansi. Juga pada Pasal 207 ayat (3) disebutkan bahwa kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi harus meliputi/memasukkan poin anggaran yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, daerah diharapkan dapat meningkatkan alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi PNS sesuai kebutuhan organisasi sehingga percepatan pembangunan kompetensi PNS dapat direalisasikan. Di beberapa daerah, selama ini anggaran untuk pengembangan kompetensi sering dipotong bahkan dihapuskan mengingat hal tersebut bukanlah sebagai skala prioritas bagi daerah. Dengan adanya UU ASN dan PP tentang Manajemen PNS, diharapkan PPK dan PyB di daerah dapat mempertimbangkan agar anggaran untuk pengembangan kompetensi PNS menjadi skala prioritas utama. Jadi, peran komitmen pimpinan sangat diharapkan terkait hal ini.

PELUANG

Selain beberapa tantangan di atas, ada beberapa peluang yang apabila peluang tersebut dapat diwujudkan maka beberapa tantangan yang dihadapi dapat teratasi sedikit demi sedikit. Peluang tersebut yaitu:

1. **Pemerintah daerah harus mengembangkan budaya belajar di kalangan pegawai.**

Meskipun rencana pengembangan kompetensi PNS telah disusun dengan baik dan sistematis, namun ada peluang-peluang yang dapat dilakukan Pemerintah Daerah untuk mengembangkan kompetensi pegawainya. Salah satunya adalah pemerintah daerah harus membudayakan lahirnya organisasi pembelajar atau dengan kata lain mengembangkan budaya belajar di kalangan pegawai. Terbukti bahwa dinamika organisasi pembelajar akan mampu meningkatkan kinerja yang efektif di instansinya.

Agar dapat mewujudkan hal tersebut, kinerja yang efektif juga membutuhkan lingkungan organisasi yang mendukung ke arah pengembangan bakat dan kemampuan pegawai serta lingkungan yang kondusif. Kunci keberhasilan menciptakan kondisi ini adalah komitmen pimpinan dan kepala daerah agar gelombang perubahan budaya belajar dan budaya kerja yang akan terjadi mendapat dukungan penuh dari unsur pimpinan di daerah. Pimpinan pemerintah daerah harus menciptakan kondisi yang kondusif untuk terjadinya transfer pengetahuan dan berkembangnya manajemen pengetahuan di lingkungan organisasi pemerintah daerah. Informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai bisa ditransformasikan menjadi pengetahuan yang eksplisit dan mendukung pengembangan kompetensi pegawai.

Bila SKPD-SKPD di daerah telah menjadi organisasi pembelajar maka kegiatan belajar dalam mengembangkan kompetensi pegawai telah menjadi budaya yang menjelma dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dapat meringankan beban anggaran SKPD serta di lain pihak PNS tidak merasa diabaikan karena tidak diikutsertakan dalam program pengembangan kompetensi seperti pendidikan dan pelatihan.

Langkah konkritnya adalah setiap pimpinan SKPD dapat menggalakkan

bahkan mewajibkan lahirnya forum-forum diskusi dan diseminasi di masing-masing instansi. Agar ada legalitas/kekuatan hukumnya, pimpinan instansi dapat membuat suatu kebijakan atau aturan yang mengatur terkait lahirnya budaya belajar tersebut. Selain kegiatan tersebut, setiap pimpinan memiliki tanggung jawab untuk melakukan *coaching, counseling, mentoring*, pembinaan dan penugasan kepada bawahannya sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki bawahan. Selain sebagai bentuk pengembangan kompetensi pegawai, kegiatan tersebut juga sebagai kaderisasi kepemimpinan di SKPD masing-masing.

2. Mengembangkan kreativitas dan inovasi PNS.

Upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai telah banyak dilakukan namun belum menunjukkan perkembangan yang signifikan. Pengembangan kompetensi PNS masih terbatas pada kegiatan-kegiatan *off the job training*. Menghadapi tantangan global yang kian kompetitif, inisiatif peningkatan kompetensi pegawai jangan hanya datang dari instansinya saja. Namun ASN juga harus mempunyai kesadaran untuk secara mandiri dapat melakukan pengembangan kompetensi atas dirinya.

Sepertinya sikap aparatur dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian masih sangat tergantung terhadap kemampuan instansi dalam mengikutkan pegawai pada kegiatan diklat. Jika hal tersebut berlanjut maka pengembangan kompetensi tidak akan optimal karena sangat terbatas anggaran di daerah untuk mengikutkan pegawai pada pendidikan maupun pelatihan berbayar. Begitu dominannya ketergantungan PNS terhadap instansi, jadi ketika pendanaan tidak ada, maka mereka juga tidak akan berinisiatif untuk mengembangkan kompetensinya.

Salah satu langkah inovasi yang dapat diimplementasikan di instansi

pemerintah daerah adalah melakukan *sharing knowledge*. Setiap kegiatan pengembangan kompetensi yang diikuti oleh pegawai maka yang bersangkutan harus memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Oleh karenanya setiap pegawai yang sudah mengikuti kegiatan pengembangan diwajibkan mentransfer ilmu yang diperoleh dalam suatu bentuk forum diskusi melibatkan PNS yang belum mengikuti program tersebut. Kegiatan tersebut dapat dikategorikan sebagai bentuk pengembangan kompetensi yang tidak membutuhkan biaya yang banyak. Pimpinan instansi juga dapat melegalkan kegiatan tersebut dalam suatu bentuk kebijakan/aturan yang mewajibkan setiap PNS yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi agar dapat mentransfer ilmu yang diperolehnya.

Inovasi lain yang dapat dikembangkan untuk mengembangkan kompetensi adalah pemanfaatan jurnal. Banyak jurnal yang diterbitkan oleh instansi-instansi baik swasta maupun negeri yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi seorang PNS. Biasanya artikel-artikel di jurnal berisi tentang perkembangan terkini terkait suatu disiplin ilmu tertentu. Dengan demikian, jurnal dapat dipergunakan untuk memutakhirkan pengetahuan seorang PNS. Pemanfaatan jurnal bisa dilakukan dengan bedah artikel terkait disiplin ilmu tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun keterlibatan pegawai dalam menulis artikel hasil pemikiran dan penelitian untuk diterbitkan di jurnal yang sesuai

dengan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai.

E. PENUTUP KESIMPULAN

1. Undang-Undang ASN telah mengamanatkan instansi pemerintah daerah untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS yang aturan pelaksanaannya juga telah tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Rencana pengembangan kompetensi PNS disusun sebagai pedoman dalam menyusun perencanaan program kerja dan mengimplementasikan program kerja tersebut yang didasarkan sistem merit dalam rangka penguatan akuntabilitas sektor publik di daerah.
2. Ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam rangka pengembangan kompetensi PNS yaitu gap antara standar kompetensi untuk melaksanakan tugas suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Selain itu juga tidak adanya dokumen rencana pengembangan kompetensi di tiap instansi pemerintah daerah serta terbatasnya alokasi anggaran di daerah untuk membiayai kegiatan pengembangan kompetensi yang telah direncanakan.
3. Selain tantangan yang dihadapi, ada pula peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meminimalisir tantangan yang terjadi. Peluang tersebut adalah kegiatan-kegiatan inovatif dalam rangka memenuhi hak pengembangan kompetensi, antara lain bahwa Pemerintah Daerah harus mengembangkan budaya belajar di kalangan pegawai.

Pemerintah Daerah juga harus dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi PNS, misalnya melakukan *sharing knowledge* dan menulis artikel di jurnal ilmiah yang tidak membutuhkan biaya yang banyak.

REKOMENDASI

1. Instansi Pemerintah Daerah perlu segera menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS lengkap dengan standar kompetensi jabatan sebagai efek pemenuhan hak PNS untuk mendapatkan pengembangan kompetensi 20 jam pelajaran per tahun.
2. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi pada pemerintah daerah seharusnya diwujudkan dalam Peraturan Bupati atau Keputusan Bupati tentang Rencana Pengembangan Kompetensi sebagai langkah serius juga landasan hukum bagi PPK dan PyB agar dapat menjalankan tugas yang diamanatkan.
3. Untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS di daerah, BKD dan BPSDM harus bersinergi dan lebih berperan aktif menjadi pelopor penggerak perubahan mengingat kedua instansi ini yang paling memahami pengelolaan kepegawaian di daerahnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.
Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci*

Keberhasilan. Jakarta: Haji Masagung.

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.

Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.

Martoyo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Moekidjat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

Laporan Kajian. 2006. *Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi Bagi Sumber Daya Manusia Aparatur Pusat*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur, LAN.

Prabu, Mangkunegara Anwar. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Smith, Andrew. 2000. *Training and Development in Australia Second Edition*. Australia: Reed International Books Australia Pty Buuterworths.

Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Karya Tulis Ilmiah

Duadji, Noverman. 2012. *Good Governance dalam Pemerintah Daerah*. MIMBAR, Volume 28, Nomor 2.

Efendi, Nur. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung*. MIMBAR, Volume 31, Nomor 1.

Winanti, Marliana Budhiningtias. 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Majalah Ilmiah Unikom, Volume 7.

Zulpikar. 2008. *Optimalisasi Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dalam Upaya Membentuk Kompetensi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Diklat Aparatur, Volume 4 Nomor 1.

Peraturan Perundang-Undangan:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun
2017 tentang Manajemen PNS.

Peraturan Menteri Pendayagunaan
Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017
tentang Standar Kompetensi
Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Dokumen Arah Kebijakan
Pengembangan Kompetensi SDM
Aparatur Kemen PANRB, 2017