



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

"Tema: 6. Kebijakan, Rekayasa Sosial dan Pengembangan Perdesaan (Policy, Social Engineering, and Rural Development)"

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN

Kusja¹, Salahsati Atik Atikah², Atik Linayati³, dan Agustin Pangestuti⁴

¹Fakultas Pertanian, Universitas Jenderal Soedirman

² Fakultas MIPA, Universitas Jenderal Soedirman

³ Fakultas Peternakan, Universitas Jenderal Soedirman

⁴ Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRAK

Sumberdaya manusia (SDM) khususnya Tenaga Kependidikan di Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) merupakan aset, sehingga perlu pengelolaan yang baik untuk dapat memberikan peningkatan kinerja pada Institusi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rendahnya pengembangan kompetensi, faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi, kesenjangan kompetensi dan strategi pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di Unsoed. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan informan Koordinator, Sub Koordinator dan staf Tenaga Kependidikan Unsoed. Data dikumpulkan melalui observasi, kuisioner terbuka, wawancara dan FGD, kemudian dianalisis dengan analisis Deskriptif Kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) penyebab rendahnya kompetensi Tenaga Kependidikan diantaranya keinginan staf untuk meningkatkan kompetensi masih kurang, kurangnya dorongan pimpinan, terbatasnya anggaran; 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kompetensi Faktor Internal : Faktor Internal meliputi kurangnya pemahaman terhadap visi dan misi Unsoed, keterbatasan anggaran, sarana pengembangan yang tidak sesuai, sikap pegawai yang cenderung nyaman dan meminta lembur, ketakutan akan tanggung jawab tambahan, kurangnya kedisiplinan dan motivasi, adanya perbedaan kemampuan individu, dan deadline yang mendesak. Faktor Eksternal : aturan yang tidak mengikat tenaga kontrak, kebijakan lembur kurang tepat, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi yang belum optimal, budaya organisasi yang merasa terbebani dengan pelatihan, dan implementasi remunerasi yang belum optimal; 3) Analisis kesenjangan kompetensi belum dilakukan di Unsoed, hal ini sangat penting dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan; 4) Strategi pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan sudah dilakukan dengan baik, namun peningkatan melalui jenjang Pendidikan, Mentoring dan Coaching belum dilakukan

Kata Kunci : Pengembangan Kompetensi, SDM Kependidikan

ABSTRACT

Human resources (HR), especially educational personnel at Jenderal Soedirman University (Unsoed), are assets, thus requiring proper management to enhance the institution's performance. This study aims to understand the low level of competency development, factors affecting competency



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

development, competency gaps, and competency development strategies implemented at Unsoed. This research employs a qualitative approach, with informants consisting of Coordinators, Sub-coordinators, and educational staff of Unsoed. Data was collected through observation, open questionnaires, interviews, and FGD, then analyzed with qualitative descriptive analysis, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show: 1) The causes of low competency among the educational staff include a lack of staff's desire to improve competency, inadequate encouragement from leaders, and limited budget; 2) Factors leading to low competency are: Internal factors encompass a lack of understanding of Unsoed's vision and mission, budget limitations, unsuitable development facilities, employee attitudes that are complacent and overtime-seeking, fear of additional responsibilities, lack of discipline and motivation, individual capability differences, and pressing deadlines. External factors include non-binding rules for contract workers, inappropriate overtime policies, suboptimal competency development policy implementation, organizational culture burdened by training, and non-optimal remuneration implementation; 3) A competency gap analysis has not been conducted at Unsoed, which is crucial in determining the developmental needs of the educational staff's competency; 4) Competency development strategies through education and training have been well executed, yet enhancement through educational levels, Mentoring, and Coaching has not been carried out.

Keywords: Competency Development, Educational HR

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran krusial dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi atau negara. SDM dianggap sebagai aset berharga dan investasi utama dalam sebuah entitas (Ardiansyah, 2021). Peningkatan kinerja individu berkontribusi pada pencapaian visi organisasi. Di era globalisasi dengan persaingan yang meningkat, pengembangan kompetensi pegawai menjadi faktor determinan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017 terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultural. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Sedangkan Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kunci kemajuan organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Omer (2019) dalam (Baharuddin 2020). Kompetensi didefinisikan oleh Sartika (2016) sebagai karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul. Donald (2012) dalam Baharudin (2020) mengemukakan "Jendela Kompetensi" dengan empat premis yang menguraikan hubungan antara pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap terhadap kinerja dalam organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (2011) menekankan pentingnya kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Yuningsih, E., dan Ardianti (2019) serta Manulang, A.K., dkk. (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai, mengkonfirmasi signifikansi kompetensi dalam pengembangan SDM yang efektif



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Di Universitas Jenderal Soedirman, Sumber Daya Manusia terdiri dari Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan, yang masing-masing memiliki peran yang berbeda. Tenaga Kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki kualifikasi akademik paling rendah lulusan program Diploma III (D-III) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan tugas dan fungsi. Tenaga Kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (8) Permendikbudristek no 56 Tahun 2022 bahwa Tenaga Kependidikan memerlukan keahlian khusus, harus memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan keahlian

Tenaga Kependidikan sesuai dengan pasal 23 ayat (1) s.d ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 adalah sesuai fungsi administratif. yaitu sebagai fungsi administratif, yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional untuk menunjang proses pendidikan pada Satuan Pendidik. Sedangkan jumlah dan jenisnya disesuaikan kebutuhan organisasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan, kesehatan fisik dan mental, talenta, serta etos kerja. Wirawan (2015) menekankan bahwa organisasi dapat mencapai efektivitas dan efisiensi hanya jika SDM-nya berkualitas.

RPJMN 2020-2024 menyoroti strategi Presiden untuk pencapaian Visi Indonesia 2045, termasuk pembangunan SDM yang dinamis, produktif, terampil, dan menguasai ilmu pengetahuan. Untuk mencapai standar tersebut, pemerintah terus meningkatkan kualitas SDM aparatur (PNS) melalui berbagai kebijakan. UU ASN No 5 Tahun 2014 menggarisbawahi hak aparatur untuk mendapatkan pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, promosi, dan mutasi.

Universitas Jenderal Soedirman merupakan salah satu institusi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan Pendidikan, memiliki tanggungjawab besar dalam mencetak lulusan sebagai penerus bangsa. Saat ini Unsoed memiliki 1130 orang Dosen dan 1203 orang Tenaga Kependidikan, yang tersebar di 12 fakultas dan kantor pusat administrasi Unsoed, yang melayani sekitar 23.000, mahasiswa. Dengan besarnya SDM yang dimiliki Unsoed, memerlukan penanganan yang baik agar pelayanan terhadap masyarakat dan mahasiswa dapat terlayani dengan baik.

Pelayanan terhadap masyarakat sampai saat ini sudah dilayani dengan baik, namun masih ada beberapa keluhan masyarakat terhadap lambannya pelayanan. Pelayanan yang lamban disebabkan banyak faktor, antara lain kurangnya Sarana Prasarana, Sistem Informasi yang belum terintegrasi secara menyeluruh, adanya perbedaan kebijakan masing-masing untuk kerja dan kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kompetensi sumber daya manusia merupakan hal yang penting untuk dikembangkan dewasa ini, hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang menuntut ASN untuk kerja secara profesional dan akuntabel.

Pengembangan kompetensi adalah strategi kunci untuk meningkatkan kapabilitas pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Ada dua jenis kompetensi yang perlu dikembangkan: Hard Kompetensi dan Soft Kompetensi. Hard Kompetensi berkaitan dengan keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas pokok seseorang. Sedangkan Soft Kompetensi atau Kompetensi Manajerial melibatkan aspek-aspek seperti integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, adaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan.

Kesenjangan kompetensi dalam sebuah organisasi bisa menghambat pencapaian target kinerja. Kompetensi, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, berkaitan erat dengan kinerja seseorang. Menurut Sutrisno (2009), individu yang kompeten cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, konsisten, dan efektif. Kinerja pegawai sangat krusial dalam organisasi karena berkontribusi pada pencapaian kinerja keseluruhan. Penyebab kesenjangan kompetensi sering kali terkait dengan pengelolaan SDM yang kurang memadai dalam memahami kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi. Beberapa cara untuk meningkatkan kompetensi antara lain melalui job enrichment, studi banding, promosi, rotasi, pembentukan kerja sama tim, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan kegiatan di luar rutinitas. Identifikasi kebutuhan kompetensi dan asesmen pegawai merupakan metode yang efektif untuk mendeteksi kesenjangan kompetensi.



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

Meskipun telah dilakukan pemetaan kompetensi di Universitas Jenderal Soedirman, tindak lanjut dalam bentuk pengembangan kompetensi pegawai belum dioptimalkan. Informasi tentang kompetensi pegawai adalah esensial untuk menentukan kebutuhan kompetensi organisasi dan jenis pengembangan yang diperlukan. Mengingat kondisi tersebut, penulis ingin mengkaji Strategi Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Jenderal Soedirman

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian akan dilakukan di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Penelitian akan dilaksanakan pada bulan Maret s/d Agustus 2023. Peneliti ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan subjek penelitian yaitu Tenaga Kependidikan (Koordinator dan Sub Koordinator) sejumlah 31 orang serta Staf Kependidikan sejumlah 76 orang. Objek penelitian yaitu peningkatan kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Jenderal Soedirman.

Data dalam penelitian ini berupa data kualitatif yang diperoleh dari informasi yang disampaikan oleh responden mengenai subyek penelitian. Penelitian ini memanfaatkan dua sumber data yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan informasi yang didapat peneliti secara langsung dari sumber asli melalui isian kuisioner, dan wawancara mendalam. Sementara itu, data sekunder berasal dari sumber-sumber yang sudah ada, seperti dokumen terkait penelitian

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data meliputi: (1) observasi, (2) wawancara mendalam, dan (3) pengumpulan dokumen. Sementara untuk analisis data, teknik yang diterapkan meliputi: (1) pengumpulan informasi, (2) penyederhanaan data, (3) penyajian data, dan (4) penarikan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Wawancara dan penyebaran kuisioner dilakukan terhadap Tenaga Kependidikan tidak membedakan fakultas. Wawancara dilakukan kepada perwakilan jabatan Tenaga Kependidikan yang ada, yaitu sebanyak 28 jabatan antara lain : Pengadministrasi Akademik, Arsiparis, Pengadministrasi BMN, Pengadministrasi Mahasiswa, Pengadministrasi Kepegawaian, Pengadministrasi Keuangan, Pengadministrasi Persuratan, Pengadministrasi Sarpras, Pengadministrasi Umum, Pengelola BMN, Pengelola Data Akademik, Pengelola Gaji, Pengelola Sistem Informasi Akademik, Pengelola Kepegawaian, Pengelola Keuangan, Pengelola Data Informasi dan Publikasi, Petugas Keamanan, Pramuka Kantor, Pranata Komputer, Satpam, Teknisi Laboran, PLP, Teknisi Sarpras, PPK, Bendahara termasuk Sub Koordinator dan Koordinator.

Hasil wawancara dan penyebaran kuisioner yang dilakukan terhadap para atasan (Sub Koordinator dan Koordinator) dengan 9 (sembilan) pertanyaan diperoleh hasil sebagai berikut : pemahaman atasan terhadap pengembangan kompetensi pada umumnya semua atasan di Universitas Jenderal Soedirman mengetahui dan memahami pengertian pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara Pengembangan kompetensi menurut informan pengembangan kompetensi adalah *kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan pegawai dan memenuhi standar kompetensi agar pegawai memiliki kemampuan yang handal guna memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.*

Pengembangan kompetensi bagi Tenaga Kependidikan menurut responden merupakan hal yang sangat penting yang perlu dilakukan di Universitas Jenderal Soedirman, hal ini dapat mengatasi tugas yang semakin kompleks, mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi, serta memenuhi kebutuhan jabatan.



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

Pengembangan kompetensi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan, menjawab perubahan zaman, dan memberikan pelayanan terbaik.

Pengembangan kompetensi sangat penting dalam menjawab tuntutan dunia kerja yang semakin ketat dan meningkat terhadap output instansi. Hal ini diperlukan untuk mengatasi tugas yang semakin kompleks, mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi, serta memenuhi kebutuhan jabatan. Disamping itu juga guna efektivitas pencapaian tujuan lembaga, pengembangan karir, dan produktivitas karyawan, menghadapi tantangan layanan yang membutuhkan kecepatan, ketelitian, dan pemahaman regulasi. Pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada kemajuan institusi dan pelayanan prima.

Dalam menghadapi perkembangan zaman, pengembangan kompetensi menjadi keharusan untuk tetap relevan dan berkembang. Pelaksanaannya dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, mentoring, dan coaching.

Kompetensi yang dibutuhkan di unit kerja masing-masing dikelompokkan menjadi beberapa antara lain :

- Kompetensi teknis yang dibutuhkan meliputi *penguasaan teknologi, adaptasi terhadap perubahan IPTEK, pengoperasian aplikasi komputer, pengolahan data, pengembangan kreativitas SDM, dan kemampuan dalam pengolahan data menggunakan sistem informasi perkantoran.*
- Softskill yang meliputi *pelayanan prima, komunikasi efektif, kompetensi interpersonal, kompetensi motivasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika IPTEK yang berkaitan dengan pelayanan di dunia pendidikan.*
- Kompetensi manajerial yang relevan adalah *kepemimpinan, kemampuan manajemen, perencanaan, analisis kebijakan, perancangan peraturan, analisis SDM, kepegawaian, dan keuangan.*
- Kompetensi lainnya termasuk *kemampuan dalam bidang pengadaan, perencanaan, pengoperasian komputer, database, komunikasi publik, pengelolaan barang milik negara, protokoler, kehumasan, kebahasaan asing, pengelolaan media sosial, kemampuan berbahasa asing, dan penyelesaian tugas kedinasan.*
- Kompetensi yang berhubungan dengan *kearsipan dan saki, serta keahlian dalam IT, akuntansi, laboratorium, dan keuangan*

Kesesuaian kompetensi staf terhadap pekerjaan menurut informasi yang diperoleh bahwa sebagian besar informan mengatakan bahwa kompetensi staf sudah sesuai dengan pendidikannya, dan hanya sebagian kecil yang menyatakan staf tidak sesuai yaitu yang berhubungan dengan pendidikan staf. Demikian halnya ketika disampaikan kepada atasan; bahwa sebagian besar staf telah sesuai dengan pendidikannya. Berikut rangkuman kesesuaian kompetensi berdasarkan pendidikan staf *"Secara umum, kompetensi staf telah sesuai dengan kebutuhan unit kerja, tetapi dengan berkembangnya tuntutan pelayanan, diperlukan pengembangan kompetensi"*. Hal ini diperlukan kesesuaian kompetensi staf melalui pengembangan kompetensi terhadap staf.

Dukungan pimpinan dalam pengembangan staf merupakan hal yang sangat penting, dukungan pimpinan terhadap pengembangan kompetensi staf sebagian besar informan mengatakan pimpinan mendukung pengembangan staf. Dukungan yang diberikan pimpinan dalam pengembangan kompetensi berupa pengalokasian anggaran, pemberian ijin, dan motivasi akan pentingnya pengembangan kompetensi bagi pegawai khususnya Tenaga Kependidikan.

Untuk mengetahui kebutuhan kompetensi staf, menurut informasi yang dapat diperoleh dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain : Pengamatan berdasarkan kebutuhan institusi dan mendata kebutuhan pegawai, mendata Tenaga Kependidikan yang sudah mengikuti pelatihan, melakukan monitoring dan evaluasi kinerja per pegawai serta mengamati kualitas output pekerjaan, minat, bakat, dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, pengamatan terhadap kinerja pegawai, terutama dalam hal ketepatan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan, memperhatikan Tugas dan Fungsi (Tusi) unit untuk menentukan kebutuhan Tenaga yang sesuai, dengan memperhatikan potensi dan passion masing-masing individu, memperhatikan kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas, kebutuhan profil pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

”Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII”

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

dengan karakteristik jabatan, menggunakan hasil tugas-tugas yang dikerjakan dan melakukan asesmen kompetensi pegawai, membandingkan latar belakang pendidikan dengan tugas yang diemban, Evaluasi hasil pekerjaan melalui Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) masing-masing staf, melihat apakah ada kesenjangan dengan kompetensi saat ini, survei terhadap tugas-tugas yang diberikan untuk mengevaluasi apakah berjalan sesuai tujuan, Menyusun RPI dengan melihat keadaan dan kebutuhan di tiap unit, pengisian Individual Development Plan (IDP) diisi oleh masing-masing pegawai, Memilah pegawai berdasarkan beban layanan yang berkaitan dengan akurasi, kecepatan, dan substansi dalam mendukung proses belajar-mengajar serta pelayanan publik, Melihat gelar pendidikan sebagai faktor dalam identifikasi kebutuhan pengembangan, Melakukan pemetaan profil staf berdasarkan usia, tingkat pendidikan, jabatan, golongan, masa kerja, dan penempatan di unit pelayanan masing-masing staf, Membandingkan persyaratan jabatan dengan profil staf dan menentukan gap untuk meningkatkan kompetensi yang diperlukan,

Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh Unsoed dalam meningkatkan kompetensi yaitu mendatangkan narasumber intenal maupun external, dan mengirim staf untuk mengikuti pelatihan. Infomasi yang diperoleh dalam meningkatkan kompetensi yaitu *“Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan, baik secara internal maupun mengundang mentor atau pelatihan eksternal. Mengusulkan pengalokasian anggaran untuk pengembangan kompetensi staf. Selain itu, tugas dan pembinaan dalam pekerjaan juga diberikan sebagai sarana pembelajaran”*.

Kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi staf bedasarkan Infomasi yang diperoleh yaitu *Alokasi anggaran terbatas menghambat pelaksanaan pelatihan yang memerlukan biaya besar. Aturan pengembangan kompetensi tidak mengikat Tenaga kontrak. Sarana pengembangan kompetensi tidak sesuai dengan kebutuhan. Anggaran kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi Tenaga Kependidikan masih kurang. Pegawai cenderung nyaman dan sering meminta lembur, meskipun pekerjaan dapat diselesaikan pada jam kerja. Beberapa staf enggan mengikuti pelatihan karena takut mendapatkan tanggung jawab tambahan. Kedisiplinan dan motivasi pegawai untuk terus belajar perlu ditingkatkan. Tuntutan batas waktu pekerjaan menyebabkan staf yang kompeten menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa melibatkan staf lain yang membutuhkan peningkatan kompetensi. Beberapa staf menolak untuk mengikuti pelatihan. Budaya yang merasa terbebani dengan adanya pelatihan dan keterbatasan anggaran menjadi kendala. Tidak semua staf menyadari pentingnya meningkatkan kompetensi diri. Perbedaan kemampuan individu, ketersediaan anggaran yang terbatas, dan rendahnya motivasi staf juga menjadi hambatan. Deadline pekerjaan yang harus dipenuhi membuat staf sulit meninggalkan tugasnya. Tidak semua pelatihan sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan. Beberapa staf takut akan penambahan tugas dengan peningkatan pengetahuan. Beberapa staf menolak pelatihan karena merasa tidak mampu. Lemahnya motivasi staf untuk maju dan bersaing, serta keterbatasan sarana dan prasarana juga menjadi kendala. Kendala lainnya adalah kesadaran dan kebutuhan individu yang bervariasi terhadap pentingnya kemampuan dan kompetensi. Alokasi waktu pelatihan yang bersamaan sulit dilakukan karena padatnya kegiatan masing-masing unit. Kemampuan sumber daya manusia yang ada juga menjadi faktor kendala. Kendala lainnya termasuk usia menjelang pensiun, masalah kesehatan, dan kebutuhan maksimal dalam pengelolaan biaya. Mayoritas staf enggan meningkatkan kompetensi karena merasa nyaman dengan gaji dan tunjangan yang telah diterima, karena sistem berbasis kinerja belum diterapkan secara nyata.*

Berdasarkan informasi tersebut, ternyata yang menjadi kendala dalam pengembangan kompetensi staf di Universtas Jenderal Soedirman tidak hanya faktor anggaran, tetapi banyak faktor lain yang dapat menghambat pengembangan kompetensi staf. Informasi tersebut, menunjukkan bahwa meningkatkan kompetensi staf memerlukan pendekatan komprehensif yang memperhatikan berbagai aspek, mulai dari anggaran, sarana prasarana, hingga motivasi dan kesadaran pegawai

Dalam mencari informasi yang mendalam dan seimbang antara informasi yang didapat dari para atasan (para Sub Koordinator dan para Koordinator), penulis juga mendapatkan informasi dari staf. Informasi yang didapat yaitu ketika penulis menanyakan tentang kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi; sebageaian besar menjawab pekerjaan telah sesuai dengan kompetensi (kualifikasi



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

Pendidikan).

Kualifikasi Pendidikan merupakan standar minimal Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam menduduki jabatannya, sedangkan kompetensi merupakan seluruh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hubungan antara kualifikasi akademik dengan kompetensi sangat signifikan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nisa, Icca Nabilah (2022) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kualifikasi akademik dan kompetensi (Nabilah, N.I., 2022).

Setiap pegawai di Unsoed menganggap bahwa pengembangan kompetensi bagi pegawai khususnya Tenaga Kependidikan diperlukan, hal ini sejalan dengan informasi yang diperoleh bahwa sebagian besar informan telah mengikuti pengembangan kompetensi. Pengembangan yang sudah dilakukan sebagian besar adalah di bidang IT dan pengembangan yang sesuai dengan jabatannya. Pengembangan yang dilakukan di Unsoed belum diprogramkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing jabatan, hal ini terlihat dari hasil wawancara terhadap staf; ada yang sudah mengikuti pelatihan lebih dari satu kali tetapi ada juga yang belum mengikuti sama sekali.

Evaluasi kompetensi merupakan bagian dari tahapan pengembangan kompetensi pegawai, sebagai dasar dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi pegawai. Evaluasi kompetensi pegawai adalah suatu proses untuk menilai dan mengukur kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar jabatan yang diembannya, hal ini sesuai dengan Peraturan LAN RI 10 Tahun 2018 bahwa *Standar Kompetensi Jabatan adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang PNS dalam melaksanakan tugas Jabatan*. Evaluasi ini penting untuk menjamin bahwa pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mampu memberikan kontribusi maksimal.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil, ditegaskan bahwa aspek-aspek seperti pengembangan karier, peningkatan kompetensi, struktur karier, mutasi, dan promosi merupakan bagian integral dari manajemen karier PNS. Seluruh aspek ini harus dikelola dengan mengedepankan prinsip merit sistem. Hanya PNS yang memenuhi standar kompetensi jabatan yang ditetapkan yang berhak untuk mendapat promosi, mengingat tujuan dari pengembangan kompetensi PNS adalah agar sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang diharapkan (Santoso, 2022).

Pembahasan

Pengembangan Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Pengembangan Kompetensi adalah Upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier (Peraturan LAN RI No 10 Tahun 2018)

Kompetensi umum merupakan kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh setiap individu pegawai sesuai jabatannya. Spencer & Spencer, dikutip oleh Palan (2007), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik inti yang dimiliki individu yang secara langsung berkaitan dengan persyaratan tertentu dalam suatu jabatan. Ini sesuai dengan pendapat Becker dan Ulrich yang dikutip oleh Suparno (2005:24) dalam Runtu (2015) mengatakan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sifat kepribadian yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan.

Di Universitas Jenderal Soedirman, pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, workshop, serta Diklat Kepemimpinan (Diklatpim). Pola pengembangan ini telah memberikan hasil yang cukup baik bagi Tenaga Kependidikan, namun masih perlu ditingkatkan. Hal ini penting agar mereka lebih memahami tanggung jawabnya dan meningkatkan produktivitas dalam pekerjaannya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan bahwa pengembangan kompetensi sebagian besar telah mengikuti, meskipun tidak merata; ada yang baru satu kali dan juga yang sudah



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

sering mengikuti (lebih dari satu kali). Pengembangan kompetensi ini merupakan suatu keharusan baik bagi pegawai untuk mengikuti maupun bagi Lembaga untuk dapat mengembangkan kompetensi bagi pegawainya (PP, 17 Tahun 2020). Pengembangan kompetensi mestinya dilakukan secara terprogram sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang diinginkan institusi (Unsoed). Sampai saat ini Unsoed belum melaksanakan evaluasi kompetensi, sehingga belum dapat melihat peta kompetensi Tenaga Kependidikan, hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui gap kompetensi bagi Tenaga Kependidikan di Unsoed.

Upaya untuk melakukan evaluasi sudah mulai dilakukan yaitu telah dilakukan penelitian terhadap kesenjangan kompetensi yang dilakukan oleh Santosa D, (2022) diperoleh hasil analisis Gap (kesenjangan) kompetensi, 4 unit kompetensi menggambarkan kesenjangan tinggi dan sangat perlu pelatihan yaitu Mengatur Penggandaan/Pengumpulan Surat/Dokumen, Membuat surat/dokumen elektronik (email), Mengatur rapat/pertemuan pimpinan dan Membantu Pelaksanaan Kegiatan/Acara Organisasi.

Kompetensi Teknis/fungsional adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Pengembangan kompetensi teknis/fungsional diarahkan pada pengembangan yang sesuai dengan jabatan yang diembannya seperti pelatihan arsiparis bagi pegawai yang memiliki jabatan arsiparis, pengelolaan keuangan bagi bendahara dan lain-lain sesuai dengan jabatannya. Unsoed berdasarkan informasi yang diperoleh telah melaksanakan pengembangan kompetensi tersebut dengan baik. Kegiatan pengembangan tersebut dilaksanakan di Unsoed maupun di luar Unsoed.

Strategi Pengembangan Kompetensi

Dalam upaya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi diperlukan strategi pengembangan kompetensi. Strategi yang dilakukan Unsoed dalam pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan yaitu melalui dukungan pimpinan dengan menyediakan anggaran yang dibutuhkan untuk pengembangannya kompetensi. Seperti dikemukakan oleh informan dapat kami rangkum sebagai berikut : “

Dukungan pengembangan kompetensi dengan mengalokasikan anggaran untuk pelatihan Tenaga Kependidikan adalah penting dalam memastikan pegawai memiliki kesempatan dan sumber daya yang cukup untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan Tenaga Kependidikan. Selain itu dukungan yang diberikan antara lain: Menyediakan anggaran, memberi ijin untuk mengikuti pelatihan, memberi semangat dan dorongan motivasi kea staf an lain-lain

Unsoed melalui pimpinan unit terkecil telah melakukan identifikasi untuk pengembangan stafnya, meskipun belum dapat diimplementasikan, namun ini merupakan suatu kemajuan dan keinginan pimpinan untuk lebih maju. Identifikasi yang dilakukan antara lain : *Rencana Pengembangan Individu (RPI), melakukan pendataan pegawai yang sudah mengikuti pelatihan, untuk meningkatkan kompetensinya sesuai kebutuhan, pemantauan kinerja pegawai, Mempertimbangkan minat, bakat, dan tugas yang diberikan, kendala yang dihadapi pegawai, Menyusun profil pegawai yang dibutuhkan, Menganalisis kompetensi ASN, Membandingkan pendidikan dan tugas yang diemban, Evaluasi hasil pekerjaan dan tugas, Mengisi Individual Development Plan (IDP) dan lain-lain..*

Dengan melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan dan menyusun Rencana Pengembangan Individu (RPI), organisasi dapat mengarahkan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan pengembangan perlu dibuat regulasi dalam pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan hal ini sesuai dengan hasil penelitian Asiyah, N., (2020) yang menyatakan bahwa setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melakukan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai fondasi dalam pengembangan kompetensi dan menyusun regulasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kabupaten Asahan.

Implementasi Pengembangan kompetensi di Universitas Jenderal Soedirman tidak terlepas



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

dari faktor yang mempengaruhinya; seperti yang disampaikan oleh (Fatmawdada, 2016) bahwa faktor internal seperti : 1) Visi organisasi, 2) Misi organisasi, 3) Tujuan yang hendak dicapai, 4) Strategi dalam mencapai tujuan, 5) Karakter dan tipe aktivitas, serta 6) Teknologi yang diaplikasikan. Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi bagi Tenaga Kependidikan di Universitas Jenderal Soedirman, terutama dalam memilih jenis pengembangan kompetensi. Demikian halnya dengan faktor eksternal bahwa : 1) Kebijakan yang diterapkan pemerintah, 2) Budaya dan sosial Masyarakat dan 3) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi organisasi dalam menentukan kebijakan pengembangan kompetensi seperti kewajiban pegawai untuk mengikuti pelatihan.

Sesuai dengan Peraturan LAN RI No 10 Tahun 2018 bahwa dalam melakukan inventaris kebutuhan pengembangan kompetensi setidaknya memerlukan informasi terkait : 1) Profil Pegawai, 2) Data hasil analisis kesenjangan kompetensi dan 3) Data hasil analisis kesenjangan kinerja. Informasi yang diperoleh, bahwa Unsoed belum menerapkan Peraturan LAN RI No 10 Tahun 2018 secara menyeluruh.

Implementasi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui Pendidikan, Pelatihan, Mentoring, Coaching, Workshop dan lain-lain.

1. Pendidikan

Strategi Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan di Unsoed masih belum optimal, hal ini berdasarkan informasi yang dapat dirangkum dalam tiga tahun terakhir tidak ada Tenaga Kependidikan yang ditugaskan mengikuti Pendidikan yang dibiayai oleh Unsoed. Namun Unsoed telah memberikan kemudahan bagi Tenaga Kependidikan untuk meningkatkan kompetensinya melalui Pendidikan dengan memberikan ijin/tugas belajar.

Pengembangan kompetensi dengan metode Pendidikan akan sangat cocok bila digunakan pada pegawai yang memiliki potensi tinggi untuk mengembangkan ilmu untuk dapat diimplementasikan di tempat kerjanya.

2. Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Strategi pengembangan kompetensi Tenaga kependidikan melalui pelatihan di Unsoed telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa sebagian besar telah mengikuti pelatihan baik di Unsoed maupun mengikuti pelatihan di luar Unsoed. Unsoed telah menyediakan dukungan anggaran untuk Tenaga Kependidikan meskipun belum sebanding dengan jumlah Tenaga Kependidikan yang ada, hal ini sesuai dengan pendapat Asiyah, N., (2020) bahwa pelatihan dapat dilakukan di luar dan di dalam tempat kerja (*Off the job dan On the job training*). Pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang telah diikuti oleh Tenaga Kependidikan diantaranya : *Pelatihan Pengawas bidang kepegawaian, Klinik akreditasi, Pelatihan Ms Office, Pelatihan Komputer word, excel, ppt, komputer, kearsipan, Pelatihan Tata Persuratan, Pelatihan Kearsipan, Legal drafting, Kewaspadaan lingkungan kerja, Pelatihan operator sikerma, UDA unsoed, Pengetahuan laboratorium, Pelatihan protokol dan MC, Pelatihan bendahara, Pelatihan Teamwork, Pertanian Organik dan lain-lain.*

Program pengembangan Tenaga Kependidikan dapat dilaksanakan melalui serangkaian aktivitas pendidikan dan pelatihan. Smith (2000:2) dalam Fathurrochman, I., (2017) yaitu mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses yang dirancang dengan sengaja untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku melalui pengalaman belajar, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam berbagai aktivitas. Dengan kata lain, pelatihan bertujuan untuk mengoptimalkan perilaku, pengetahuan, dan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

Thoha (2005) dalam Fathurrochman, I., (2017) menegaskan bahwa pertimbangan instansi dalam pelaksanaan diklat bagi pegawainya, berdasarkan pembinaan karir, kepentingan promosi, ketersediaan anggaran, dan syarat partisipasi pegawai dalam diklat. Seleksi pegawai untuk diklat berdasar kebutuhan organisasi, alasan peningkatan kinerja, serta kemampuan dan keterampilan pegawai. Menurut Schuler dan Jackson (1997:325) dalam Fathurrochman, I., (2017), pelatihan bertujuan mengatasi kekurangan kinerja pegawai sehingga dapat memenuhi standar yang



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

diharapkan. Pendidikan dan pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai untuk memberikan manfaat segera bagi organisasi. Manfaat tersebut biasanya langsung dirasakan setelah pegawai menyelesaikan pelatihan dan kembali bekerja.

Sule dan Saefullah (2009:205) dalam Fathurrochman, I., (2017) menguraikan program pengembangan pegawai dalam organisasi dengan pendekatan *off-the-job training* sebagai berikut:

1. Executive Development Programe: Program ini melibatkan pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam program khusus di luar organisasi. Pendekatan yang digunakan meliputi analisis kasus, simulasi, dan metode pembelajaran lainnya.

Laboratory Training: Program ini dirancang bagi pegawai untuk mengikuti simulasi yang mencerminkan kondisi dunia nyata yang relevan dengan kegiatan organisasi. Metode yang umumnya digunakan dalam program ini adalah role playing dan simulasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang kami lakukan data kami simpulkan bahwa :

1. Rendahnya pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan di Unsoed disebabkan oleh beberapa hal, antara lain : keinginan untuk meningkatkan kompetensi yang masih kurang, dorongan pimpinan kurang, terbatasnya anggaran yang tersedia untuk pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kompetensi antara lain : Faktor internal dan faktor eksternal. **Faktor internal** tersebut yaitu kurangnya pemahaman terhadap visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan Unsoed antara lain : terbatasnya anggaran, sarana pengembangan kompetensi tidak sesuai dengan kebutuhan, pegawai cenderung nyaman dan sering meminta lembur, meskipun pekerjaan dapat diselesaikan pada jam kerja, ketakutan mendapat tanggngjawab tambahan, kedisiplinan dan motivasi pegawai kurang, deadline pekerjaan harus segera diselesaikan, adanya perbedaan kemampuan individu karena sistem berbasis kinerja belum diterapkan secara nyata. Sedangkan **faktor eksternal** antara lain : Peraturan pengembangan kompetensi hanya untuk ASN, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi belum sesuai, budaya yang merasa terbebani dengan adanya pelatihan, implementasi remunerasi belum di terapkan sepenuhnya (penghargaan berbasis kinerja)
3. Analisis kesenjangan kompetensi belum dilakukan di Unsoed, hal ini sangat penting dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi Tenaga Kependidikan.

Strategi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui Pendidikan, Pelatihan, *Mentoring*, *Coaching*, dan *Workshop*. Pengembangan kompetensi melalui peningkatan jenjang Pendidikan, Mentoring dan Coaching belum dilakukan terhadap Tenaga Kependidikan, namun kegiatan Pendidikan dan pelatihan sudah dilaksanakan dengan baik, baik yang dilaksanakan sendiri maupun mengirimkan di instansi lain

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kemenristek Dikti atas pembiayaan penelitian ini melalui Hibah Penelitian Non Dosen

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

Ardiansyah, 2021. *Sumber Daya Manusia (SDM) Sebagai Aset Perusahaan*.



Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers

"Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XIII"

17-18 Oktober 2023

Purwokerto

<https://Terbitkanbukugratis.Id/Ardi-Azzam/08/2021/Sumber-Daya-Manusia -Sdm- Sebagai-Aset- Perusahaan/>.

- Asiyah, Nur, Deddy Mulyadi, And Nita Nurliawati. 2020. *'Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 17 | Nomor 1 | Juni 2020
- Baharuddin. 2020. *'Strategi Pengambilan Keputusan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros*. Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 1, No. 1, Maret 2020, pp. 09-19 ISSN 2721-2440
- Fathurrochman, Irwan. 2017. *'Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan'*, **Manajer Pendidikan**, Volume 11, Nomor 21, Maret 2017, hlm. 120-129. ISSN: 1979-732X
- Fatmawada S., 2016. *Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan Di Universitas Negeri Makassar*. *Jurnal Office*, Vol. 2 No.2, 2016
- Manulang, A.K., dan Tiara Puspa, Amalia Kusuma Wardini., 2020. *Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Tapanuli Tengah*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 5 No.2 | November 2020
- Nabilah, N.I., 2022. *Hubungan antara kualifikasi akademik dan kompetensi dengan kinerja Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) di SMA Negeri Se Kota Malang / Icca Nabilah Nisa*. Diploma thesis, Universitas Negeri Malang)
- Runtu, A.C, dkk. (2015) *Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/7980/7539>
- Santosa, D., dkk., 2022. *Analisis Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan Di Universitas Jenderal Soedirman*. *Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers "Pengembangan Sumber Daya Perdesaan dan Kearifan Lokal Berkelanjutan XII"* 4-5 Oktober 2022, Purwokerto.
- Sartika, D. 2016. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. *Lkp2a III Lan. Sekretariat Daerah Kabupaten Maros*. *Jurnal Widyaiswara Indonesia* 1 (1): 9–19. <https://Doi.Org/10.56259/Jwi.V1i1>. 10.
- Yuningsih, E., dan Ardianti., (2019) *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT XXX*. *Jurnal Visionida*, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019.

Buku

- Badan Kepegawaian Negara. 2022. *'Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Tahun 2022'*. National Civil Service Agency (Ncsa).
- Sutrisno, E., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group)

Peraturan Pemerintah

- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 57 Tahun 2021 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/165024/pp-no-57-tahun-2021>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017. *Standar Kompetensi Jabatan ASN*
- Peraturan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018. *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*