

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (BAPPENAS)

Employee Competency Development Strategy in Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS)

Didit Setiabudi¹ & Dewi Anggraini²

Department of Public Administration
Universitas Nasional

Abstract

This study aims to see and describe the Employee Competency Development Strategy in the National Development Planning Agency (BAPPENAS) seen from Jack Gordon's Competency Theory, namely Knowledge, Understanding, Value, Ability, Attitude, Interests (Interests). The research method that researchers use is descriptive qualitative. The informants investigated 4 people, namely employees who are within the scope of BAPPENAS, Head of Human Resources Development of BAPPENAS, Coordinator of Capacity Development. Sources of data obtained and used are primary data obtained directly from informants and secondary data from existing data in the National Development Planning Agency (BAPPENAS), as well as documents in BAPPENAS. The results of this study show that the optimization level of the Employee Competency Development Strategy at the National Development Planning Agency (BAPPENAS) is at the level of 80% or is quite good and optimal, and BAPPENAS tries its best to follow their strategic plans in accordance with the Human Capital Development Plan (HCDP).

Keywords: *Pengembangan Kompetensi, Strategi Pengembangan Kompetensi.*

A. PENDAHULUAN

Saat ini era globalisasi yang terjadi menuntut setiap organisasi atau instansi untuk bersiap menghadapi perubahan yang terus terjadi sehingga dapat menjadi lebih maju dan matang. Agar suatu organisasi atau instansi dapat menjadi lebih maju dan matang seperti apa yang diharapkan, maka setiap organisasi harus memiliki pegawai yang berkualitas dan profesional, sekaligus mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga mampu menjadi energi pendongkrak sekaligus pondasi kuat bagi organisasi.

¹ Pengajar di Prodi Administrasi Publik, Universitas Nasional

² Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik Universitas Nasional

Pegawai sebagai sumberdaya manusia (SDM), merupakan faktor penting pada organisasi ataupun instansi. Sebagai SDM yang berada di sektor pemerintah, ASN memegang peranan terpenting untuk menyukseskan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional, oleh karena itu letak dan peranan pegawai selaku aparatur sangat penting sebagai penyelenggara dari suatu bentuk usaha kegiatan pemerintah.

Kemudian, pemerintah mendelegasikan kebijakan terikat dengan SDM aparatur dalam memperoleh dan mengembangkan kapasitas pegawai yang *professional* melalui kualitas pegawai yang cerdas, kompeten, serta memiliki kompetensi/keterampilan, dapat bersusah payah (kerja keras), kreatif, dan bermoralitas tinggi. Terlepas dari kemajuan teknologi dan sumber daya organisasi yang lain, faktor manusia tetap bepegang dalam peranan penting untuk kesuksesan organisasi Pengembangan kompetensi ASN dihadapkan pada permasalahan baik internal maupun eksternal pemerintah. Hasil kajian Lembaga Administrasi Negara memetakan di Indonesia setidaknya ada lima masalah pengembangan kompetensi ASN diantaranya yakni Pertama, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian seakrang belum didasarkan pada analisa kebutuhan diklat. Kedua, Pengembangan kapasitas ASN belum melibatkan rencana pembangunan di tingkat nasional dan daerah. Ketiga, di tingkat organisasi, kurangnya keterikatan diantara rencana pembangunan nasional atau daerah menyebabkan ketidakjelasan rencana pengembangan pegawai dan rencana strategis yang disusun. Keempat, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakann secara klasikal. Kelima, pengembangan kompetensi dilaksanakan secara terpisah dari kebijakan pola karir.

Memasuki era revolusi industri 4.0 Indonesia dihadapi pada tantangan guna dapat mengejar keterlewatan kompetensi ASN dengan negara lainnya. Saat ini kemajuan teknologi 4.0 yang mesti dimanfaatkan oleh segenap Aparatur Birokrasi, selain itu ASN dituntut untuk dapat mempunyai kompetensi saat menjalankan fungsi serta tugasnya di dalam masing-masing instansi. Menurut Asman Abnur selaku Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2018 menegaskan setidaknya terdapat 3 (tiga) kompetensi kunci yang wajib dipunyai oleh pegawai ASN, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Pengembangan kompetensi haruslah senantiasa merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasinya, karena dapat memastikan bahwasanya setiap PNS mempunyai kesempatan dan hak yang sama untuk mengembangkan kemampuannya.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional selaku lembaga yang mempunyai peran dan fungsi menyelenggarai urusan pemerintahan dalam bidang perencanaan pembangunan nasional, haruslah bisa menjawab masalah minimnya kompetensi para pegawainya yang juga selaku Aparatur Sipil Negara (ASN). Melalui hal tersebut dilakukan dengan melalui mewujudkan strategi dan kebijakan yang bisa mengembangkan serta menaikkan kompetensi sumber daya manusia (pegawai). Pengelola SDM mengarahkan pegawainya sebagai modal insani untuk menuju suatu tujuan.

Dapat dikatakan secara logis bahwa kunci keberhasilan instansi dapat tergantung kepada ketajaman konsep dan strategi pengembangan SDM yang mengarah kepada keberhasilan prioritas, pencapaian tujuan, serta sasaran. Upaya pengembangan pegawai ini masih seringkali terkendala terkait dengan masih belum terumuskan keahlian pegawai dan bidang yang perlu ditingkatkan untuk peningkatan kapasitas pegawai ASN. Mengenai kesiapan SDM yang bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan, sekarang sebagian organisasi atau instansi menyadari pentingnya peran SDM sebagai faktor pencapaian tujuan atau sasaran dari organisasi.

Aparatur sipil negara (ASN) adalah komponen kunci penggerak roda pemerintahan. Kapasitas dan kompetensi ASN perlu dikembangkan secara berkelanjutan untuk mendukung kinerja institusi dan pencapaian target-target prioritas pembangunan. Peningkatan kapasitas dan kompetensi ASN yang berkelanjutan membutuhkan adanya Rencana Pengembangan Kompetensi SDM (*Human Capital Development Plan/HCDP*) yang komprehensif, berdasarkan analisis pemenuhan kesenjangan kompetensi yang diperlukan sebagai arahan pelaksanaan program pengembangan SDM/pegawai.

Berbicara mengenai HCDP, maka membahas tentang siklus pengelolaan SDM dalam suatu organisasi yang terintegrasi dari awal hingga akhir karier pegawai. Melalui HCDP organisasi atau instansi dapat mengadakan *review* dalam kesiapan SDM-nya, dan jika diperlukan melakukan penyesuaian (*adjustment*) HCDP dalam mencapai sasaran baru dan target. Terkait dalam program pengembangan sumber daya manusia (SDM), sekarang keberadaan HCDP sangatlah penting dan dapat dipergunakan sebagai pedoman dan peta jalan (*road map*) supaya pengembangan sumber daya tersebut dapat dilakukan secara langsung, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk sebagai pedoman dalam melaksanakan rencana peningkatan kapasitas pegawai.

Strategi-strategi yang ada harus bisa menghasilkan pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau instansi terkait, sehingga tercapainya tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, mengingat begitu pentingnya pengembangan akan kompetensi pegawai dalam suatu organisasi atau instansi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Menurut Jack Gordon

Kompetensi adalah karakteristik yang melandasi individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab-akibat pelaksanaan yang efektif maupun unggul dalam pekerjaan atau situasi. Kompetensi melingkupi pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), nilai (*value*), kemampuan (*skill*), sikap (*attitude*), dan minat (*interest*). Dari tindakan tersebut dicapailah hasil. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja.

Dalam buku (Sutrisno: 2009) menyebutkan bahwa Indikator Kompetensi menurut Jack Gordon, yaitu :

- a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran. dalam domain *kognitif*. Misalnya, pegawai mengidentifikasi pembelajaran bagaimana melakukan pembelajaran dengan benar sesuai dengan kebutuhan yang ada di instansi/perusahaan.

- b. Pemahaman (*Understanding*)
Kedalaman kognitif dan emosional yang dipunyai oleh individu. Misalnya, saat pegawai belajar haruslah memahami karakteristik dan kondisi kerja mereka secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*Value*)
Sebuah standar perilaku yang telah diyakini serta tertanam dalam diri orang secara psikologis. Misalnya, standar perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya (keterusterangan, keterbukaan, demokrasi, dll.)
- d. Kemampuan (*Skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misal, standar perilaku pegawai dalam memiliki metode kerja yang dinilai lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*Attitude*)
Perasaan senang/bahagia maupun tidak senang/bahagia, suka atau tidak suka) atau reaksi terhadap suatu hal yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f. Minat (*Interest*)
Kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu. Misalkan, menjalankan suatu kegiatan aktivitas kerja.

Maka teori di atas yang penulis gunakan untuk menjelaskan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPENAS). Dapat diberikan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan sifat dasar, yang melekat pada kepribadian seseorang dan memiliki perilaku yang dapat diprediksi pada beberapa situasi dan beban tugas pekerjaan sebagai dorongan dalam mempunyai prestasi dan keinginan agar melakukan tugasnya secara efektif.

C. METODE

Dalam penelitian ini menggunakan sebuah pendekatan yang dikenal dengan pendekatan kualitatif. teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dapat dilaksanakan dengan berbagai cara.

Maka dari itu, peneliti perlu mengantarkan teknik pengumpulan data yang dipakai. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh hasil yang akurat karena peneliti dapat melihat, memahami dan memperhatikan objek dengan seksama. Metode observasi merupakan pengamatan dan pencatatan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti.

Teknik observasi ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data mengenai:

- a. Situasi dan Kondisi Lingkungan Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).
- b. Gambaran Umum Pegawai dan kesehariannya di Lingkungan Kerja BAPPENAS.
- c. Permasalahan pengembangan pegawai dan strategi yang digunakan BAPPENAS dalam mengembangkan pegawai.

2. Wawancara

Salah satu bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara sistemik dan wawancara mendalam atau wawancara mandiri. Wawancara sistemik merupakan wawancara yang dilakukan dimana pewawancara menyiapkan instruksi tertulis guna menanyakan orang yang diwawancarainya. Sedangkan wawancara mendalam yaitu wawancara informal. Wawancara adalah cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertemu langsung dengan penyedia informasi, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang lengkap tentang topik penelitian. Wawancara mendalam yang intensif dan berulang dilakukan.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini adalah dengan meminta data-data kepada Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Hal ini dilakukan agar informasi yang didapatkan benar-benar bersumber dari objek yang dijadikan sebagai tempat penelitian. Teknik dokumentasi pun dilakukan dalam bentuk memotret semua kejadian yang berlangsung selama peneliti melakukan kegiatan penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Kompetensi di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dapat dilihat melalui indikator penelitian sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Indikator ini mencakup apakah program pengembangan kompetensi didapatkan oleh semua pegawai di BAPPENAS dan apakah dengan adanya program pengembangan kompetensi pegawai akan dapat membantu untuk mendapati pengetahuan yang baru. Menurut Moeheriono (2009) pengembangan kompetensi pada setiap instansi atau pegawai harus dilaksanakan jika ingin berkembang.

Jadi, berdasarkan hasil penelitian bahwa dengan mengikuti Pengembangan kompetensi pegawai bertujuan untuk membuktikan dan memelihara kemampuan pegawai agar dapat mencapai kualifikasi yang diperlukan sehingga dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi.

2. Nilai (*Value*)

Pada indikator ini peneliti bertanya tentang bagaimana dengan kualifikasi, kompetensi dan kualitas pegawai dan strategi Pengembangan kompetensi di BAPPENAS serta bagaimana cara pegawai menghadapi tuntutan tersebut. Berdasarkan hasil dari wawancara peneliti dengan informan

Selanjutnya berdasar dari hasil wawancara diatas bisa dikatakan bahwa kualifikasi, kompetensi serta kualitas pegawai di BAPPENAS terbilang baik. Serta cara pegawai dengan menghadapi kualifikasi serta kualitas tuntutan pekerjaan selaku pegawai berupaya dalam meningkatkan kualitasnya, semakin memperbaiki kualitas serta kualifikasinya maka akan menghasilkan sebuah pencapaian terbaik di dalam bekerja.

3. Kemampuan (*Skill*)

Pada indikator ini peneliti bertanya terkait dengan apakah strategi pengembangan kompetensi pegawai ini sudah berjalan optimal.

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi pegawai di BAPPENAS terbilang belum cukup optimal. Meski itu BAPPENAS mempunyai strategi dengan berpegang pada *Human Capital Development Plan* (HCDP) tahun 2018-2025, BAPPENAS berupaya sebisa mungkin mengikuti rencana strategi itu. Namun terkadang pengembangan kompetensi yang dilakukan itu tidak selalu sejalan dengan strategi BAPPENAS, tapi selama bisa pihak BAPPENAS selalu memastikan supaya melaksanakan yang sesuai dengan HCDP itu. Jadi kegiatan-kegiatan diluar itu diartikan sebagai kegiatan tambahan saja yang memang sewaktu-waktu dibutuhkan tapi kalau rencana umumnya kita selalu berpatokan sama HCDP kita.

4. Sikap (*Attitude*)

Pada indikator ini peneliti bertanya terkait dengan bagaimana dengan peraturan yang ada di BAPPENAS sudah mendukung dalam program pengembangan kompetensi. Berdasarkan wawancara peneliti simpulkan bahwa pengembangan kompetensi itu berlandaskan pada Undang-undang ASN yang mewajibkan instansi untuk mengembangkan para pegawainya. Kemudian tinggal para pegawainya dapat bersikap disiplin sesuai dengan *attitude*, apakah dengan pengembangan kompetensi ini pegawai bisa menerima dan mengikutinya.

5. Minat (*Interest*)

Pada indikator ini peneliti bertanya terkait dengan bagaimana dengan minat dan kebutuhan para pegawai BAPPENAS terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai yang ada. Berdasarkan wawancara peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa minat para pegawai dengan adanya pengembangan kompetensi ini pada tiap individu itu berbeda terkait pengembangan kompetensi yang ia butuhkan. Ada yang lebih senang *training* atau pembelajaran di luar negeri dan ada yang tidak, ada lagi yang tidak minat dengan pengembangan kompetensi pegawai itu dikarenakan dari atasan para pegawai tidak diizinkan karena alasan-alasan tertentu. Kemudian dalam tingkatan kebutuhan bahwa

pengembangan kompetensi ini sesuai dengan HCDP itu dengan kebutuhan dapat diyakini itu sesuai.

Hasil Observasi Indikator Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan (BAPPENAS)

No.	Indikator	Hasil
1.	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	Baik
2.	Pemahaman (<i>Understanding</i>)	Baik
3.	Nilai (<i>Value</i>)	Baik
4.	Kemampuan (<i>Skill</i>)	Baik
5.	Sikap (<i>Attitude</i>)	Cukup Baik
6.	Minat (<i>Interest</i>)	Cukup Baik

Pengembangan kompetensi yaitu salah satu usaha yang dilakukan oleh Kementerian PPN/Bappenas sebagai instansi pemerintah untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi dari para pegawainya. Untuk mengetahui strategi pengembangan kompetensi pegawai. Maka peneliti menggunakan enam indikator kompetensi dari Jack Gordon dengan dimensi-dimensi terkait kompetensi dari jalannya suatu program pengembangan kompetensi pegawai. Adapun indikator terkait kompetensi yakni terdiri dari, sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pada indikator ini pengetahuan (*knowledge*) sangatlah penting untuk menilai apakah dengan adanya program pengembangan kompetensi pegawai sudah tersalurkan dan apakah dengan adanya pengembangan kompetensi pegawai ini para pegawai mendapati pengetahuan yang baru. Karena pengetahuan menjadi hal yang penting bagi pegawai karena dengan adanya pengetahuan akan mempermudah pegawai.

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang, skor atau *test* pengetahuan seringkali urung untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor dan test tersebut tidak berbuah menakar pengetahuan dan kepandaian macam apa yang seharusnya dilakukan pada pekerjaan. Pengetahuan pegawai juga memutuskan berhasil atau tidaknya beban kerja (tugas) yang diberikan kepadanya, pengetahuan mengacu kepada informasi dan hasil dari mengikuti pengembangan kompetensi.

2. Pemahaman (*understanding*)

Pemahaman ini merupakan ukuran bagaimana pemahaman pegawai dalam pekerjaannya.

3. Nilai (*value*)

Value atau nilai merupakan tolok ukur pegawai di dalam perusahaan atau organisasi. Nilai haruslah digali agar setiap pegawai sadar akan perannya dalam keberlangsungan operasional perusahaan. Dengan bagaimana pegawai menghadapi tuntutan dari kualifikasi, kompetensi dan kualitasnya selaku pegawai aparatur negara.

4. Kemampuan (*skill*)

Kemampuan memperlihatkan potensi atau kesanggupan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya merupakan cerminan dari keterampilan serta pengetahuan yang dimilikinya. Berdasarkan uraian di

atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini kemampuan pegawai mengacu pada segala potensi pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan pendidikan.

5. Sikap (*attitude*)

Selain keterampilan yang dibutuhkan dalam bekerja, salah satu aset yang harus dimiliki adalah sikap atau perilaku kita dalam bekerja. Dengan peraturan terkait pengembangan kompetensi haruslah dipatuhi.

6. Minat (*interest*)

Minat ini terkait keterkaitan pegawai BAPPENAS terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang peneliti lakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), dapat penulis simpulkan bahwa Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) yakni sebagai berikut:

Secara umum Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berpedoman pada Rencana Strategi (RENSTRA), rencana strategi ini berupa dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) Tahun 2018-2025. Rencana Strategi ini merupakan langkah awal bagi terwujudnya *link and match* antara kebutuhan Instansi pengusul dengan program atau kegiatan atau aktivitas yang diselenggarakan. Keberadaan HCDP saat ini memegang peranan penting dan dapat digunakan sebagai pedoman dan *roadmap* untuk menjadikan pengembangan sumber daya yang terarah, berkelanjutan dan berdampak praktis terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk sebagai pedoman pelaksanaan program peningkatan kompetensi pegawai.

Setelah peneliti melaksanakan pendalaman atau mengeksplorasi data dengan menggunakan Teori dari Jack Gordon terkait dengan Kompetensi dapat penulis simpulkan dalam beberapa poin, yaitu sebagai berikut:

1. Dalam segi Pengetahuan. Terkait dengan adanya pengembangan kompetensi ini terdapat pengetahuan yang diberikan dan didapatkan oleh para pegawai.
2. Dalam segi Pemahaman (*Understanding*) terkait dengan adanya pengembangan kompetensi ini terdapat manfaat yang diperoleh dalam mengikuti pengembangan kompetensi pegawai, manfaat ini dapat jelas terlihat dalam keterkaitan pekerjaan seorang pegawai.
3. Dalam segi Nilai. Kualifikasi, kompetensi serta kualitas pegawai di BAPPENAS terbilang baik. Serta para pegawai BAPPENAS dengan menghadapi tuntutan kualifikasi serta kualitas mereka selaku pegawai mereka berupaya juga dalam meningkatkan kualitasnya.
4. Dalam segi kemampuan. Strategi pengembangan kompetensi pegawai di BAPPENAS terbilang bisa terbilang optimal. BAPPENAS berupaya sebisa mungkin mengikuti

rencana strategi itu. Namun terkadang pengembangan kompetensi yang dilakukan itu tidak selalu sejalan dengan strategi BAPPENAS.

5. Dalam segi sikap. Sikap pegawai dalam bekerja haruslah diterapkan dan sikap menghormati adanya program pengembangan kompetensi ini lah yang harus dipatuhi terhadap peraturan-peraturan yang ada.
6. Dalam segi minat para pegawai dengan adanya pengembangan kompetensi ini pada tiap individu itu berbeda terkait pengembangan kompetensi yang ia minati serta ia butuhkan.

Dapat penulis simpulkan bahwa sejauh ini Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berada di level optimalisasinya yaitu 80% atau sudah terbilang cukup baik dan optimal. BAPPENAS berupaya sebisa mungkin untuk mengikuti rencana strategi mereka, namun situasi pembangunan, arahan pimpinan, arahan presiden itu akan terus berkembang jadi terkadang pengembangan kompetensi yang BAPPENAS lakukan itu tidak selalu sejalan dengan strateginya, namun Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPENAS) selalu memastikan agar bisa melaksanakan yang sesuai dengan *Human Capital Development Plan* (HCDP).

F. DAFTAR PUSTAKA

- George Steinner, Jhon Minner. 2002. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Erlangga.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba empat.
- Farida, Ida. 2010. *Manajemen Pengembangan Pegawai: Perspektif Gender dalam Meningkatkan Kinerja*. Bandung: Unpad Press.
- Kadarisman, Muh. 2018. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Basrawi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.

Website:

- Nur Fatin. "Pengertian Strategi dan Konsepnya" <http://seputarpengertian.blogspot.com/2018/11/pengertian-strategi-dan-konsepnya.html>
- "Konsep Strategi: Definisi, Perumusan, Tingkatan dan Jenis Strategi" <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html>. (Diakses pada tanggal 09 Oktober 2020)
- Vinakaka, "Pengertian Pengembangan SDM dan Pengertian Kompetensi" <https://sayainivina.wordpress.com/2015/04/02/pengertian-pengembangan-sdm-dan-pengertian-kompetensi/> (Diakses pada 02 september 2020)
- Titus Sani, "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua"

[https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/IAP/article/viewFile/18451/17979.](https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/IAP/article/viewFile/18451/17979)

(Diakses pada 01 September 2020)

Admin Bkpsdm, *“Program Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia”*

[https://bkpsdm.bulelengkab.go.id/artikel/program-pendidikan-dan-pelatihan-pegawai-dalam-upaya-meningkatkan-kompetensi-sumber-daya-manusia-11.](https://bkpsdm.bulelengkab.go.id/artikel/program-pendidikan-dan-pelatihan-pegawai-dalam-upaya-meningkatkan-kompetensi-sumber-daya-manusia-11)

G. PENGAKUAN

Artikel ini merupakan Skripsi yang diajukan sebagai syarat kelulusan S1 Administrasi Publik Universitas Nasional dan sudah melalui ujian oleh tim penguji.