

Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan

Yuyu Siti Juhaeni

Kementerian Perdagangan-STIA LAN Jakarta

e-mail : yoe_edogawa@yahoo.com

Abstrak

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu prioritas Pemerintah dalam pembangunan sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2018 tentang APBN Tahun Anggaran 2019. Tema dari kebijakan fiskal yang akan dijalankan Pemerintah di tahun 2019 yaitu "APBN untuk Mendorong Investasi dan Daya Saing Melalui Pembangunan (Investasi) Sumber Daya Manusia". Pengembangan kompetensi SDM melalui peningkatan kualitas SDM menjadi prioritas karena dapat memacu produktivitas dan daya saing global melalui potensi dan keunggulan komparatif serta memiliki kontribusi tinggi terhadap pembangunan Negara. Kementerian Perdagangan memiliki tujuan yang harus dicapai dengan mendayagunakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi sebagai bagian dari upaya pendayagunaan dan pengembangan sumber daya manusia membantu organisasi dalam menyusun perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki serta meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku.

Kata Kunci: pengembangan kompetensi; peningkatan kualitas; pedoman

Guidelines for Planning Employee Competency Development within the Ministry of Trade

Abstract

The development of human resource competencies (HR) is one of the Government's priorities in development as stated in Law Number 12 of 2018 on the 2019 Budget Year State Budget. The theme of the fiscal policy to be carried out by the Government in 2019 is "The State Budget to Encourage Investment and Power Competitiveness Through Development (Investment) Human Resources ". The development of HR competencies through improving the quality of HR is a priority because it can spur productivity and global competitiveness through potential and comparative advantage and has a high contribution to the development of the country. The Ministry of Trade has a goal that must be achieved by utilizing competent human resources to achieve the stated goals. Competency Development Planning Guidelines as part of efforts to empower and develop human resources assist organizations in developing employee competency development plans in order to develop their capabilities and improve knowledge, skills and behavior.

A. PENDAHULUAN

Diantara kewajiban dan tugas pokok suatu organisasi adalah melaksanakan pengembangan pegawai. Pasal 21 huruf e Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Pengembangan pegawai ditujukan

untuk meningkatkan kompetensi agar diperoleh kinerja yang optimal. Berdasarkan Pasal 1 ayat 6 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat secara profesional dan akuntabel merupakan faktor utama dalam upaya mewujudkan sistem pemerintahan yang baik (*good governance*). Sehingga, PNS dituntut untuk bekerja sesuai dengan kompetensi jabatan agar memiliki kinerja yang optimal.

Secara terminologi, kompetensi merupakan atribut atau simbol yang melekat pada sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas atau unggul, mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Menurut Spencer (dalam Palan, 2007:6), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal (sebab akibat) dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berkinerja prima, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Dalam upaya pengembangan kompetensi, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi sebagaimana tercantum dalam Pasal 70 ayat (4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perencanaan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud merupakan upaya untuk mewujudkan profesionalitas pegawai melalui pertimbangan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistik (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien.

Berdasarkan Pasal 203 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan/atau pelatihan. Jenis pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dibagi menjadi 2 (dua) jalur pelatihan yakni pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal.

Dalam Peraturan Lembaga Administrasi

Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS merupakan proses kegiatan merencanakan Pengembangan Kompetensi PNS dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan dan tahunan pada setiap instansi pemerintah pusat dan daerah. Kementerian Perdagangan saat ini belum memiliki Rencana Pengembangan Kompetensi sehingga belum memiliki program pengembangan kompetensi yang dilakukan secara sistematis berdasarkan kebutuhan organisasi. Hal ini mengakibatkan kesenjangan kompetensi antara pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Untuk melaksanakan program pengembangan pegawai, Kementerian Perdagangan melakukan Analisis Kebutuhan Diklat. Pelaksanaan analisis kebutuhan diklat (AKD) di Kementerian Perdagangan pertama kali dilaksanakan pada tahun 2014 dan tahun 2018 dengan metode yang berbeda.

Proses penyusunan rencana program pengembangan kompetensi di Kementerian Perdagangan tidak berdasarkan analisis yang objektif dan relevan, cenderung hanya menyesuaikan dengan kegiatan rutin sebagaimana tercermin dari hasil rekapitulasi dan validasi usulan program pengembangan pegawai dari seluruh Unit Kerja di lingkungan Kementerian Perdagangan.

Penawaran program pengembangan kompetensi berdasarkan penawaran dari Lembaga Donor juga menjadi penyebab banyaknya pegawai yang mencari kesempatan pengembangan kompetensi secara mandiri. Hal ini tentu saja memiliki dampak terhadap keseimbangan organisasi yakni Pimpinan Unit Kerja maupun Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian tidak memiliki alasan yang mendasar untuk tidak mengizinkan pegawai yang telah memiliki *letter of acceptance* atau dinyatakan lulus seleksi dalam program pengembangan kompetensi yang ditawarkan oleh Lembaga Donor karena tidak ada Pedoman atau peraturan internal yang mengatur pengembangan kompetensi.

Belum adanya Pedoman atau peraturan internal yang mengatur pengembangan kompetensi menjadi faktor penyebab tidak adanya program pengembangan kompetensi yang terencana bagi pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan. Program pengembangan kompetensi yang telah berjalan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dan direncanakan sebagaimana tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) tahunan Kementerian Perdagangan terbatas pada program pengembangan kompetensi yang bersifat struktural seperti Pelatihan Dasar CPNS dan Pelatihan Kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan.

Berdasarkan permasalahan di atas, diperlukan Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi berupa Peraturan Menteri Perdagangan tentang Perencanaan Pengembangan Kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan agar program pengembangan kompetensi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan standar kompetensi jabatan serta tugas pokok dan fungsi. Sehingga, Peraturan Menteri Perdagangan tentang Perencanaan Pengembangan Kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM (*HRD Plan*) di Kementerian Perdagangan.

Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi dibuat oleh Menteri Perdagangan selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Kementerian Perdagangan dalam bentuk Peraturan Menteri Perdagangan. Berdasarkan uraian diatas, rumusan masalah yang akan dibahas adalah:

“Bagaimana Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi bagi pegawai di Kementerian Perdagangan?”

B. PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas bagaimana Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi bagi pegawai di Kementerian Perdagangan. Perencanaan pengembangan kompetensi sebagai amanah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara seyogyanya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi, belum disusun oleh Kementerian Perdagangan.

Berdasarkan data yang diperoleh, pada tahun 2014 Kementerian Perdagangan menyusun *HRD Plan* dalam bentuk laporan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Perdagangan tahun 2015-2017. Kemudian, pada tahun 2018 dilakukan analisis kebutuhan diklat kembali untuk menyusun *HRD Plan* Kementerian Perdagangan tahun

2018-2020 dengan metode yang berbeda.

Namun, setelah dilakukan perbandingan pada hasil kedua pelaksanaan analisis kebutuhan diklat di Kementerian Perdagangan pada tahun 2014 dan tahun 2018 maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan diklat di Kementerian Perdagangan belum sesuai dengan prosedur yang seharusnya, dimana pengembangan pegawai tidak berbasis kompetensi. Hal ini terlihat dari pelaksanaan program pengembangan pegawai dilakukan hanya berdasarkan penawaran, tanpa dilakukan analisa kebutuhan pengembangan kompetensi. Dalam penelitian, informan mengungkapkan bahwa analisis kebutuhan diklat yang dilakukan belum dapat mengidentifikasi kompetensi pegawai saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan dinamika perkembangan organisasi.

Program pengembangan kompetensi pegawai

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan diklat di Kementerian Perdagangan pada tahun 2014 dan tahun 2018 belum sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai. Hal ini disebabkan karena belum adanya program atau pemetaan pengembangan kompetensi pegawai yang disusun oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian, sehingga tidak diketahui secara pasti kebutuhan akan upaya peningkatan kualitas pegawai melalui program pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian Perdagangan.

Program pengembangan pegawai yang ada saat ini belum mengakomodir kebutuhan peningkatan kualitas pegawai karena program pengembangan terbatas pada diklat struktural. Biro Organisasi dan Kepegawaian sebagai unit kerja yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan belum melakukan pemetaan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga program pengembangan terbatas pada program penawaran yang diberikan oleh lembaga donor bukan berdasarkan kebutuhan akan peningkatan kompetensi pegawai.

Kebijakan dan prioritas Kementerian Perdagangan untuk pengembangan kompetensi pegawai sangat bergantung pada arahan Pimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh informan Ri. Pada beberapa masa kepemimpinan pengembangan kompetensi pegawai sangat diperhatikan bahkan menjadi prioritas utama, dimana Biro Organisasi dan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Kepegawaian selaku unit kerja yang menangani pengembangan kompetensi pegawai dituntut untuk dapat memberikan gambaran/pemetaan kompetensi pegawai serta memberikan saran program pengembangan yang harus diikuti oleh pegawai. Namun, pada masa kepemimpinan yang lain, pengembangan kompetensi pegawai tidak menjadi prioritas utama, sehingga jalannya program pengembangan sangat bergantung kepada inisiatif dari bawah, yaitu dari unit yang menangani pengembangan kompetensi pegawai.

Arahan dan komitmen Pimpinan di Kementerian Perdagangan sangat menentukan arah kebijakan dan prioritas Kementerian Perdagangan untuk pengembangan kompetensi pegawai. Ketidaksesuaian program pengembangan kompetensi pegawai juga dipengaruhi oleh arahan dan komitmen Pimpinan. Salah satu penyebab adalah tidak adanya pola karir, sehingga tidak ada dasar/peraturan internal dalam pemberian pengembangan kompetensi. Program pengembangan pegawai yang ada saat ini terbatas pada adanya penawaran dari lembaga donor, bukan penugasan dari Pimpinan untuk memberikan pengembangan kompetensi bagi pegawai.

Meninjau persepsi persepsi Pimpinan mengenai kebutuhan program pengembangan kompetensi pegawai, pada dasarnya Pimpinan mengerti akan pentingnya pengembangan pegawai sebagai salah satu faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian, namun terkadang kurang menjadi prioritas disertai dengan berbagai alasan, seperti anggaran yang terbatas sehingga penggunaan anggaran lebih diberatkan untuk program yang secara langsung mendorong kinerja dengan hasil jangka pendek lebih terlihat, keterbatasan jumlah pegawai yang mau dan mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik dan benar, serta adanya program prioritas lain atas arahan dari pucuk Pimpinan.

Dengan dijadikannya program pengembangan kompetensi pegawai sebagai program prioritas, tentu akan mempengaruhi loyalitas pegawai terhadap instansi. Pegawai yang diberikan program pengembangan akan merasa diperhatikan oleh Pimpinan, sehingga memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Selain itu, Pimpinan tidak fokus terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini

terlihat dari rencana strategis yakni pengembangan kompetensi pegawai tidak menjadi bagian dari rencana strategis Kementerian Perdagangan. Meski tidak secara langsung terlihat, *feedback* pengembangan pegawai sangat jelas, mempengaruhi kesuksesan pada lini kegiatan lain.

Pengelompokan jabatan dalam unit kerja adalah kunci ideal untuk menentukan program pengembangan kompetensi pegawai, dimana tugas dan fungsi dalam jabatan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Unit Kerja. Pengembangan kompetensi seyogyanya diberikan berdasarkan penilaian kompetensi dan penilaian kompetensi sudah seharusnya menjadi program rutin pengelolaan kepegawaian agar motivasi kerja pegawai dapat terjaga dengan baik, hal ini tentu saja dapat meningkatkan produktivitas Kementerian Perdagangan.

Berdasarkan hasil penelitian, dukungan dan komitmen Pimpinan merupakan aspek yang paling mempengaruhi perencanaan pengembangan kompetensi pegawai. Dengan adanya dukungan dan komitmen dari Pimpinan, para pengelola kepegawaian diharapkan dapat menyusun dan melaksanakan program pengembangan yang lebih komprehensif serta benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi hingga pada akhirnya secara spesifik menyesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai. Selain itu, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi dengan menggunakan *tools re-entry* program untuk mengetahui tepat atau tidak program pengembangan yang diikuti.

Dukungan dan komitmen Pimpinan dapat direpresentasikan dalam sebuah produk hukum yang dapat dijadikan dasar dalam perencanaan program pengembangan kompetensi pegawai. Produk hukum dimaksud dapat berupa pedoman atau peraturan internal yang mengatur perencanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Setelah dilakukan perbandingan pada hasil kedua pelaksanaan analisis kebutuhan diklat di Kementerian Perdagangan pada tahun 2014 dan tahun 2018 maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan diklat di Kementerian Perdagangan belum sesuai

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

dengan prosedur yang seharusnya, dimana pengembangan pegawai tidak berbasis kompetensi. Terdapat beberapa aspek yang menjadi permasalahan dalam upaya peningkatan kualitas pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan melalui program pengembangan kompetensi pegawai diantaranya aspek dukungan dan komitmen Pimpinan, dimana merupakan aspek yang paling mempengaruhi perencanaan pengembangan kompetensi pegawai. Dengan adanya dukungan dan komitmen dari Pimpinan, para pengelola kepegawaian diharapkan dapat menyusun dan melaksanakan program pengembangan yang lebih komprehensif serta benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi hingga pada akhirnya secara spesifik menyesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai.

Rekomendasi

Berdasarkan permasalahan dalam upaya peningkatan kualitas pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan melalui program pengembangan kompetensi pegawai, dukungan dan komitmen Pimpinan dapat direpresentasikan dalam sebuah produk hukum yang dapat dijadikan dasar dalam perencanaan program pengembangan kompetensi pegawai. Produk hukum dalam hal ini berupa pedoman atau peraturan internal yang mengatur perencanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan.

REFERENSI

Chouhan, Vikram Singh and Srivasta, Sandeep. 2014. "Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey". *Journal of Business and Management*, 16, (1), 14-22.

Corbin, Juliet., Anselm Strauss. 2015. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tatalangkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.

Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hutapea, Parulian., Nurianna Thoha. 2008,

Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Irfan, Muhlis. 2002. *Efektivitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil (Post Training Evaluation)*. Jakarta: Puslitbang BKN.

Kementerian PPN/Bappenas. 2012. *Kajian Kedudukan Hukum Peraturan (Regeling) dan Peraturan Kebijakan (Beleidsregel) di bawah Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas*. Jakarta: Biro Hukum.

Mahmood, Rahamah, et. al. 2018. "The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between training Functions and Employee Performance". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8, (7), 664-676.

Masyhuri dan M. Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Mathis, R. L., J.H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI Press.

Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyono, Anton, M. 2001. *Aktivitas Belajar*. Bandung: Yrama.

Mutiara, Panggabean S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Noor, Khairul Baharein Mohd and Dola, Kamariah. 2009. "Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution". *Asian Journal of Management and Humanity Science*, 4, (4), 226-240.

Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Mahasatya.

Palan, R. 2003. *Competency Management: A Practitioner's Guide*. Malaysia: Percetakan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

- Suma.
2007. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Papu, Johannes. 2002. *Pengungkapan Diri*. Jakarta: Team e-psikologi.
- Powell, WW and Paul J. DiMaggio. 1997. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: The University of Chicago Press.
- Prihadi, Syaiful F. 2004. *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *E-learning*.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rancangan Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2020.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 1164/M-DAG/KEP/10/2014 tentang Standar Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Perdagangan.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 27/M-DAG/PER/4/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Perdagangan Tahun 2015-2019.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 11 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 33/M-DAG/PER/5/2017 tentang Nama Jabatan dan Kelas Jabatan di lingkungan Kementerian Perdagangan.
- Rahardjo, Satjipto. 2000. *Ilmu Hukum*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Robbins, Stephen P and Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roe, Robert A. 2002. "Competences-A Key Towards the Integration of Theory and Practice in Work Psychology". *Gedrag en Organisatie*, 15, 203-224.
- Schuler, Randall S, Susan E Jakson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga.
- Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. 2017. "Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di lingkungan Instansi Pemerintah". *Jurnal SAWALA*, 5, (1), 16-22.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Smith, Andrew. 2000. *Training and Development In Australia. Second Edition*. Australia: Reed International Books Australia Pty Buterworths.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Trisliatanto, Dimas Agung, et. al. 2017. "The

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Competency Development Model Based on Performance". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 98, 251-257.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan.

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

Undang-Undang Nomor 12 tahun 2018 tentang APBN Tahun Anggaran 2019.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wasisto, Muhamad. 2017. *Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (Studi pada Kabupaten Kotawaringin Barat)*. Tesis Magister Administrasi Publik. Program Pascasarjana Universitas Terbuka.