



**PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL PADA
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN
DALAM NEGERI REGIONAL YOGYAKARTA**

Oleh
Mudji Estiningsih
PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta
Email: mudjiestiningsih@gmail.com

Abstract

This research aims to determine the challenges faced by the Yogyakarta Regional Ministry of Home Affairs PPSDM after the publication of Permenpan RB No. 42 of 2018 concerning the Appointment of Civil Servants in Functional Positions Through Adjustments/Inpassing and Permenpan RB No. 7 of 2022 concerning Work Systems in Government Agencies to Simplify Bureaucracy states In carrying out their duties, Functional Officers and implementers can work individually and/or in work teams by prioritizing professionalism, as a new spirit in developing human resources to support the realization of Agile Human Resources. The research method used is descriptive qualitative, with a scalpel using the Training Need Analysis Tool, to be able to meet the availability of employees in the competencies required by the organization. The benefits of this research are to realize the development of HR Competencies in determining the availability of organizational needs with employee competencies as well as arranging levels of employee competency development and creating design models that are used as guidelines for carrying out HR development to fulfill certain functional positions.

Keywords: Training Need Analysis Tool, Competency Development, Agile Human Resources

PENDAHULUAN

“Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta merupakan salah satu unit Pelaksana Teknis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemendagri yang melaksanakan Tugas dan Fungsi sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 84 tahun 2017, yaitu pengembangan kompetensi dan uji kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri serta pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Provinsi dan Kabupaten/Kota”.

Kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No 7 tahun 2022 tentang

Penyederhanaan Birokrasi dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No 42 tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsioanl melalui Penyesuaian/Inpassing, maka struktur organsasi PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta mengalami perubahan, yaitu memiliki jabatan pimpinan tinggi / jabatan Sstruktural eselon dua, Kepala Pusat, yang membawahi jabatan administrator/ Kepala Bagian TU, Jabatan Administrator membawahi jabatan pengawas antara lain Kepala Seksi keuangan, kepala sub bagian kepegawaian dan umum, kepala sub bagian perencanaan, kepala seksi sarana prasarana, sedangkan jabatan administrator



lainnya atau kepala bagian lainnya telah lebur menjadi pejabat fungsional tertentu.

Sesuai Peraturan Menteri yang berlaku maka PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai dengan memulai penataan jabatan fungsional umum yang baru bagi pegawai negeri sipil dan mengatur penataan jabatan fungsional tertentu, hingga sampai terbitnya peraturan tentang penyederhanaan birokrasi dan impassing PPSDM Regional Yogyakarta .

Dengan terbitnya beberapa Peraturan Menteri yang baru tentang penataan pegawai pada masing masing organisasi, dan belum diikuti dengan penataan yang signifikan sehingga menimbulkan banyak permasalahan, antara lain banyaknya jumlah pegawai yang pindah tugas atas kehendak sendiri dari PPSDM Kemendagri regional Yogyakarta pindah ke Pemerintahan Daerah lain, sejumlah pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, belum adanya kaderisasi terhadap masing masing jabatan yang diperlukan sehingga saat pegawai pindah atas kehendaknya sendiri tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan output. PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta seolah olah dijadikan transit pegawai atau dijadikan tempat untuk batu loncatan kedaerah, belum adanya data pegawai yang diinput tentang Analisa Beban Kerja dalam data base berbasis digital tentang pegawai yang telah menduduki dalam jabatan fungsional yang terbaru. Carut marut penataan tanggungjawab kegiatan, karena pelimpahan tugas dari struktural ke pejabat fungsional, Peraturan tentang penyederhaan Birokrasi dan impassing, pegawai beralih menjadi pejabat fungsional tertentu, hal ini mengakibatkan kegiatan yang rutin dilaksanakan belum dapat dilaksanakan dengan cepat karena kurangnya tanggungjawab pegawai terhadap kegiatan. Masing pegawai dengan jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum belum focus terhadap jabatan

barunya, sehingga kegiatan terhambat dan belum optimal.

Kewenangan yang berhubungan dengan *resources*, itu tidaklah mudah untuk mencapai secara cepat dan menyeluruh, tetapi diperlukan *effort* pemimpin dan *effort* pegawai, tentunya program pengembangan kompetensi harus direncanakan dengan baik dan sistematis. Secara ideal, dalam *organizational learning chart design*, ada lima *milstone* agenda pengembangan kompetensi, yaitu Desain, Analisis, Perkembangan, Penerapan and Evaluasi. Tahapan analisis kebutuhan atau *need analysis* merupakan tahap awal yang sangat penting dan menentukan kelancaran proses pada tahapan selanjutnya. Analisis kebutuhan pelatihan dan Analisis kebutuhan karyawan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi penyimpangan antara tujuan dan keadaan aktual atau penyimpangan antara kinerja standar dan kinerja aktual dalam organisasi, yang dapat diperbaiki dengan mempersiapkan pembaharuan, yang dapat dilakukan melalui pelatihan, lokakarya atau pelatihan untuk diskusi kelompok terfokus. Sederhananya, fokus analisis kebutuhan mencakup analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan dari penelitian adalah:

1. Bagaimana pengembangan kompetensi jabatan fungsional di PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta ?
2. Bagaimana desain Sumber Daya Manusia Agile di PPSDM Regional Yogyakarta ?

Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada gambaran potret tersebut yang telah dinarasikan, maka pengkajian penulisan ini bertujuan untuk:

1. Mengenali pengembangan sumber daya manusia antara kemampuan



pegawai secara mandiri berkembang dengan meliterasi kebijakan dan pemenuhan kebutuhan sesuai formasi jabatan di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta.

2. Membuat desain Sumber Daya Manusia *Agile* untuk mengetahui keseimbangan kebutuhan jabatan pada organisasi terhadap pegawai yang mengemban jabatan tertentu

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini harus membawa manfaat teoritis dan praktis

1. Secara Teoritis
 - a) Berguna untuk kemajuan teori organisasi saat ini, yang berfokus pada pengembangan manajemen sumber daya manusia dan literasi pengaruh kebijakan terhadap organisasi dan posisi karyawan, dibuat berdasarkan penelitian empiris, fakta dan solusi.
 - b) Bermanfaat bagi yang melakukan penelitian ilmiah terkait dengan analisis kebutuhan manajemen dan peningkatan kompetensi yang mendukung reformasi birokrasi dalam konsep organisasi yang agile.
2. Secara Praktek:
 - a) Meningkatkan kualitas kolaborasi dan koordinasi antara PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta dengan BPSDM Kemendagri serta Biro Kepegawaian Kemendagri sebagai Pembina Kepegawaian bagi PNS Kemendagri.
 - b) Memperkuat Sumber Daya Manusia menjadi *Agile* dengan membuat model Pengembangan SDM di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta

Bagan Teoritis Penelitian



LANDASAN TEORI

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Agile

Kebutuhan pengembangan SDM sebuah organisasi terkait erat dengan lingkungan strategis organisasi, baik internal maupun eksternal, hasil analisis terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan SDM (analisis jabatan), dan kompetensi yang dimiliki setiap personil yang ada di dalam organisasi.

Pengembangan SDM merupakan suatu kegiatan yang secara sistematis dilakukan untuk mendorong peningkatan kompetensi SDM di dalam suatu organisasi. (Sonntag & Schaper, 2006 dalam Ryschka, Solga, & Mattenklott, 2011). Kompetensi yang dibangun terkait dengan pengetahuan, ketrampilan, motivasi, termasuk nilai-nilai yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya.

Peningkatan kompetensi yang dapat dilakukan dengan baik akan mendorong terwujudnya profesionalisme SDM dalam melaksanakan setiap tugas, fungsi, dan kewajibannya.

Sonntag (2004) mengemukakan, terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dikembangkan pada setiap SDM, yaitu: (Ryschka, Solga, & Mattenklott, 2011)

- a. Kompetensi teknis: kompetensi terkait



dengan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat teknis, terkait dengan tugas yang harus dilaksanakannya.

- b. Kompetensi metode: kemampuan dalam melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan, termasuk di dalamnya adalah kreativitas dan kemampuan melakukan inovasi.
- c. Kompetensi sosial: pengetahuan dan ketrampilan dalam komunikasi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan individu ataupun tujuan organisasi, serta mengatasi konflik dan semangat yang tinggi saat menghadapi permasalahan.
- d. Kompetensi personal: meliputi motivasi, loyalitas, kemampuan mengendalikan emosi, dan persepsinya terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Human Capital

Dalam *human capital*, terdapat beberapa komponen penting. Menurut Mayo (2000), human capital memiliki lima komponen, yaitu: (i). *individual capability* (kemampuan individual), (ii). *individual motivation*, (iii). *leadership*, (iv). *the organizational climate*, and *workgroup effectiveness* (efektivitas kelompok kerja).

Training Need Analysis Tool (T-NAT)

Menurut Allison Rosset, 1987, *Training Need Assesment (TNA)* adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Tujuan dari Analisa kebutuhan ini adalah untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mengetahui kinerja actual, untuk mengetahui juga apa yang

dirasakan oleh peserta, dan untuk mengetahui penyebab timbulnya permasalahan kinerja baik organisasi maupun individu. Allison Rosset, 1987, menyatakan ada empat (4) hal yang terkait dengan kebutuhan organisasi, adalah (1) Kekurangan pengetahuan dan ketrampilan/keahlian/kompetensi; (2) adanya perubahan lingkungan ; (3) ada tidak nya insentif dan drive; (4) faktor nilai dan faktor kepercayaan (motivasi).

Sesuai *Tool* yang dikembangkan oleh Rosset sangatlah sesuai dengan tujuan peneliti sebagai alat bedah untuk mengimplemntasikan kebijakan tentang Penyederhanaan Birokrasi dan Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional melalui *impassing*. Yang tertuang dalam Permenpan RB no 7 tahun 2022 dan Permenpan RB No 42 tahun 2018, sehingga formasi jabatan dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Grace (2001), langkah-langkah dasar untuk melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan adalah: (1) Mengidentifikasi tujuan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tujuan bisnis yang jelas dan terfokus; (2) Menunjuk koordinator pelatihan untuk melakukan pengelolaan kegiatan pelatihan dari perencanaan sampai dengan berlangsungnya kegiatan pelatihan (3) Mengumpulkan informasi tentang keterampilan dan kemampuan karyawan apa yang perlu dilakukan, apa yang sedang dilakukan serta bagaimana seseorang harus melakukannya dengan baik; (4) Menganalisis informasi tentang keterampilan dan kemampuan karyawan yang harus dicapai untuk saat ini dan masa depan; dan (5) Mengidentifikasi kesenjangan antara situasi saat ini dan apa yang akan diperlukan

Pengembangan Kompetensi

Perencanaan program pengembangan kompetensi merupakan langkah awal dan acuan bagi pelaksanaan dan evaluasi program pengembangan kompetensi, dalam sistem pengelolaan pengembangan kompetensi



sumber daya manusia. Perencanaan program pengembangan kompetensi, diarahkan pada upaya mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya tersedia dan tercakup dalam suatu program pengembangan kompetensi, dengan tujuan untuk menghasilkan program pengembangan kompetensi yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan peserta pengembangan kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta dapat menetapkan strategi pengembangan kompetensi yang akan diselenggarakan.

Menurut Watson Wyatt (Ruky, 2003), kompetensi merupakan kombinasi dari ketrampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Menurut Simanjuntak (2005) kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikelompokkan dalam 2 golongan, yaitu: 1). Kemampuan dan keterampilan kerja. 2). Motivasi dan etos kerja.

Organisasi Pembelajar , Organisasi Agile (Learning Organization)

Organisasi-organisasi yang *agile* (lincah) memiliki kemampuan untuk secara cepat mengadaptasi taktik dan beroperasi melalui rantai operasi untuk dapat merespon dan/atau beradaptasi terhadap perubahan serta tantangan yang dihadapi di lingkungannya (Gligor & Holcomb, 2012, 2013). Organisasi yang *agile* (lincah) adalah organisasi yang fleksibel dan menikmati kecepatan dalam menghadapi kondisi perubahan pasar (Hormozi, 2001; Yusuf, Gunasekaran, Adeleye, & Sivayoganathan, 2004). Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi 2 yang *agile* adalah suatu organisasi yang memiliki kemampuan untuk secara cepat beradaptasi dengan perubahan, yang disesuaikan dengan tuntutan lingkungan.

Menurut Peter Senge (1990) [organisasi pembelajar](#) adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh.

Coaching dan Mentoring

Dalam pasal 29 ayat (1) Perka LAN Nomor 10 Tahun 2018 disebutkan bahwa Coaching dan Mentoring merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi non klasikal yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas, disamping bentuk lainnya, antara lain: mentoring, bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja

Coaching merupakan salah satu pendekatan pengembangan kompetensi yang fokus pada pemberdayaan orang yang dicoach atau *coachee*. Kegiatan coaching ini sangat erat kaitannya dengan salah satu tanggungjawab setiap pimpinan dalam organisasi untuk melakukan pengembangan kompetensi staf yang dipimpinya, agar mampu melakukan pekerjaan yang menghasilkan kinerja yang sesuai standar atau tujuan serta sasaran yang ditentukan.

Mentoring merupakan “Membangun hubungan interpersonal yang berhubungan dengan konteks pekerjaan tertentu”. Sebagai mentor, atasan langsung juga harus menjadi contoh teladan (*Role Model*) yang dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya. Fokus dari Mentoring adalah pengembangan diri dan karier.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan: 1) mengutamakan data



langsung (*first hand*) yang menuntut sebanyak mungkin peneliti untuk melakukan sendiri penelitian di lapangan; 2) peneliti ingin menemukan hal-hal yang baru dan natural dari objek penelitian; 3) mengutamakan perspektif pandangan responden, yakni bagaimana memandang dan menafsirkan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS dalam mendukung pengembangan SDM di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta ; 4) Kebutuhan pengembangan kompetensi mengacu pada kompetensi organisasi dan kompetensi pegawai ;5) peneliti memperoleh informasi langsung dari berbagai narasumber dengan cara pengamatan dan wawancara.

Secara operasional, penelitian ini dilakukan pada tahapan sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama
Koordinasi dan diskusi dengan pejabat Widyaiswara, dengan Kepala PPSDM, Pegawai dalam jabatan Analis SDM Aparatur, Koordinasi dan mencari informasi dari Pejabat pengawas pada Biro Kepegawaian Kemendagri, Pejabat BPSDM Kemendagri
- 2) Tahap kedua
Melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa pejabat/PNS yang terkait tugas pengembangan SDM di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta, antara lain: Kepala PPSDM , Kabag TU, Kasubag Administrasi dan kepegawaian, Pegawai dalam jabatan Analis SDM Aparatur, Pegawai dalam Jabatan Analisis Perencana pejabat Widyaiswara
- 3) Tahap Ketiga
Melakukan analisis dan klasifikasi serta klarifikasi

kebutuhan kompetensi teknis umum, bidang dan Softskill, dan kompetensi sosial kultural serta kebutuhan coaching bagi unit kerja yang mengelola program atau kegiatan di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta

- 4) Tahap keempat
Mengolah data dan diskusi dengan rekan sejawat serta menuliskan Draft naskah Karya Tulis Ilmiah.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu:

- 1) Melakukan observasi lapangan sebagai langkah awal menjelaskan tujuan penelitian, meminta persetujuan untuk menjadi informan, persetujuan untuk mewawancarai, yang dilakukan secara langsung tatap muka atau menghadap dan melalui whatsapp serta telpon;
- 2) Wawancara dilakukan dengan waktu tertentu yang disepakati bersama untuk dilakukan wawancara secara mendalam (*in depth interview*) yang diawali dengan pertanyaan yang diskriptif, kemudian pertanyaan yang serius dan lanjut ke pertanyaan analitis untuk mengetahui kompetensi inti yang dibutuhkan pada setiap Pusbangkom tertentu dan masalah-masalah dalam pengembangan kompetensi.

3.3. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis model interaktif



dari Miles dan Huberman (1992) yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu: Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

- 1) Reduksi data. Data penelitian dikumpulkan sebanyak-banyaknya dan akan dituangkan dalam bentuk catatan lapangan. Data kemudian dipilah dan dikategorikan sesuai fokus dan sub fokus penelitian, selanjutnya direduksi menurut makna kelompok data yang bersesuaian.
- 2) Penyajian data. Akan dilakukan dalam bentuk uraian naratif, tabel dan bagandengan maksud agar memudahkan peneliti untuk melihat deskripsi secara keseluruhan atau perbagiannya.
- 3) Penarikan kesimpulan (Verifikasi). Akan dilakukan secara terus menerus selama berlangsungnya proses penelitian.

3.4. Informan Penelitian

a. Key Informan

NO.	INFORMAN
1.	Kepala PPSDM Regional Yogyakarta
2.	Pegawai PPSDM Regional Yogyakarta dalam Jabatan Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur
3.	Kasubag Administrasi dan kepegawaian
4.	Widyaiswara Madya , Widyaiswara Utama
5.	Pejabat pada Biro Kepegawaian Kemendagri

- b. Peristiwa-peristiwa empirik yang berkaitan dengan masalah penelitian
- c. Pengumpulan Dokumen yang relevan : Dokumen Program Kegiatan Diklat di PPSDM Regional Yogyakarta tahun 2022 yang ada akan dianalisis yaitu (1) Pengembangan Kompetensi Program Diklat ; (2) Dokumen Rencana Kegiatan Diklat , (3) Data Pejabat Fungsional Tertentu dan Pejabat Fungsional Umum , (4) Data Kondisi PNS dalam Pendidikan Di lingkungan PPSDM Regional

Yogyakarta ,(5) Kondisi Pegawaidalam Pangkatan dan Golongan ,(6) Program Kegiatan PPSDM Regional Yogyakarta tahun 2022.

- 3.5. Lokasi dan waktu Penelitian
Penelitian ini dilakukan di PPSDM Regional Yogyakarta pada bulan Maret sampaidengan November 2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat dan Golongan

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	Pembina Utama	IV/e	1
2	Pembina Utama Madya	IV/d	2
3	Pembina Utama Muda	IV/c	2
4	Pembina Tingkat 1	IV/b	3
5	Pembina	IV/a	12
6	Penata Tingkat 1	III/d	16
7	Penata	III/c	21
8	Penata Muda Tingkat 1	III/b	20
9	Penata Muda	III/a	6
10	Pengatur Tingkat 1	II/d	18
11	Pengatur	II/c	8
12	Pemngatur Muda	II/a	4

Tabel 4.2 . Jumlah PNS Laki-laki dan Perempuan

NO	PNS	JUMLAH
1	Laki-laki	43
2	Perempuan	49

**Tabel 4.3 Jenis jenis jabatan**

NO	Jabatan	Jumlah
1	Asesor Ahli Madya	1
2	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	8
3	Analisis Pengelolaan Keuangan APND Madya	1
4	Analisis Pengelolaan Keuangan Muda	1
5	Pranata Keuangan APBN Penyelia	1
6	Pranata Keuangan APBN Mahir	1
7	Kepala Bagian	1
8	Perencana Ahli Muda	1
9	Analisis Perencanaan Anggaran	1
10	Pengolah Data Pelaksanaan Program dan Anggaran	1
11	Pengadministrasi Perencanaan dan Program	1
12	Pengelola Bahan Perencanaan	1
13	Pengelola Monitoring dan Evaluasi	1
14	Kepala Subbag Keuangan	1
15	Penata Keuangan	1
16	Penyusun laporan Keuangan	1
17	Penata Laporan Keuangan	1
18	Pengolah Data Anggaran dan Perbendaharaan	1
19	Pengadministrasi Keuangan	1
20	Pengelola Anggaran	1
21	Kepala Subbag Administrasi dan Kepegawaian	1
21	Perawat Pertama	1
22	Analisis Kinerja	1
23	Analisis Pengembangan Karir	1
24	Analisis Data dan Informasi	1
25	Penyusun Rencana Mutasi	1
26	Pengelola data	1
27	Pengadministrasi Kepegawaian	1
28	Pengadministrasi Umum	5
29	Pranata Kearsipan	1
30	Kepala Subbag Rumah Tangga dan Sarana Prasarana	1

NO	Jabatan	Jumlah
31	Analisis Pengembangan Sarana Prasarana	1
32	Penyusun Rencana Kebutuhan Sarpras	1
33	Pengelola Penataan Sarpras	1
34	Pengelola Barang Milik Negara	1
35	Pengadministrasian Pemeliharaan Gedung Kantor	1
36	Pengadministrasi Sarana Prasarana	1
37	Pengemudi	1
38	Pramu Kelas	1
39	Pengelola data Alumni	5
40	Pengadministrasi Pelatihan	2
41	Penyusun Program Penyelenggaraan Diklat	3
42	Penyusun Norma, Standart, Prosedur dan Kriteria	6
43	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	5
44	Analisis Monitoring Evaluasi dan Pelaporan	4
45	Pengelola Penyelenggaraan Diklat	4





Dari gambar rekapitulasi PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa persebaran latar belakang Pendidikan PNS di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta nampak seimbang antara Pendidikan pasca sarjana dan sarjana, namun demikian masih terdapat pula Pendidikan diploma sejumlah 2 orang dan SMA sejumlah 11 orang. Persebaran yang dikategorikan semua latar belakang Pendidikan ada dalam organisasi PPSDM Regional Yogyakarta, maka dalam menguatkan pengembangan sumber daya manusia, dan kepedulian pegawai dalam mengembangkan kompetensi bagi diri sendiri dan kepedulian dengan kegiatan organisasi yang notabene bukan menjadi bagian manajerial tugas dan tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya, oleh karena agar menjadi organisasi pembelajar, maka menurut Firdaus.dkk (Firdaus, Kasiarudin, Sfafri dan Karim, 2018). menuntut adanya perubahan system, mekanisme, kultur dan berbagai unsur yang ada didalam organisasi dalam upaya meningkatkan kinerjanya (Murti, 2005). Sebuah organisasi pembelajar akan menjadi efisien dalam pelaksanaan kegiatannya, hal ini menunjukkan bahwa untuk melakukan transformasi ASN menuju kompetensi, sebuah organisasi Pendidikan dan pelatihan perlu melakukan perubahan mekanisme, sistem, budaya serta komponen lain dalam organisasi

untuk mewujudkan efisien dalam pengelolaan organisasi. Menurut Firdaus dkk, transformasi lembaga Pendidikan dan pelatihan menjadi sebuah pengembang SDM akan berhasil apabila proses yang dilakukan dikendalikan oleh pemimpin yang memiliki pemahaman dan mampu mengimplementasikan kepemimpinan transformasi ASN berbasis kompetensi. Artinya peran pemimpin sangat diperlukan dalam proses perubahan ini untuk menggerakkan ASN menuju kompetensi sesuai jabatannya masing masing, sesuai dengan jabatan akibat dari penyederhanaan birokrasi dan inpassing. Yang perlu diperhatikan yaitu elemen dan unsur organisasi penggerak antara lain SDM, Pembelajaran, sistem dan pengetahuan, net working dan partnership.

Yang perlu diketahui pula bahwa wilayah kerja PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta meliputi Jawa Timur, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Bali, NTT, NTB, yang terdiri dari 6 Provinsi dan 118 Kabupaten/Kota, dengan wilayah yang luas ini memerlukan harmonisasi semua jabatan pegawai pada Lembaga PPSDM Regional Yogyakarta. Arti harmonisasi menurut penulis adalah masing masing pegawai telah memiliki tugas dan jabatan atributifnya yaitu sebagai pejabat fungsional tertentu dan pejabat fungsional umum, 90%, sedangkan 10 % adalah pejabat struktural, Kepala PPSDM, Kepala Bagian TU, Kasubag Kepegawaian dan umum, Kasubsidi Keuangan, Kepala Seksiperencanaan, diasumsikan dengan kegiatan yang dilaksanakan dalam satu tahun anggaran adalah Pendidikan Kepemimpinan Administrator dan Pendidikan Kepemimpinan Pengawas, Latsar, Pendidikan teknis. Pelaksanaan kegiatan dalam satu tahun anggaran diawali dengan sebuah perencanaan, pengelolaan administrasi serta pemanggilan peserta, pelaksanaannya, pertanggungjawaban, yang memerlukan ketekunan pegawai dalam melaksanakan proses tersebut. Sementara 90% pegawai adalah pejabat fungsional tertentu dan



Fungsional Umum. Hal ini peran pemimpin diperlukan bagi pemberdayaan dan penguatan masing masing pegawai yang memiliki jabatan, pemimpin harus mampu mendelivery semua pegawai untuk berperan dalam input, output, outcome dan pengawasan kegiatan. Pemimpin harus mampu menyeimbangkan latarbelakang Pendidikan dalam satuan kerja yang harmonis dan *agile*.

Jika penulis sandingkan antara tabel 4.2 dan tabel 4.3 memberikan ruang gerak yang kuat dari pemimpin untuk dapat melakukan Penguatan ketatalaksanaan system pengembangan jabatan pegawai dan memperkuat pembinaan formasi jenjang jabatan, mendorong terwujudnya pembinaan dan pengembangan pegawai dalam jabatannya masing-masing, serta menyeimbangkan gerak rutin menyelesaikan pengembangan SDM dalam penyerapan anggaran.

Tabel 4. 2 Capaian Kinerja Tahun 2022

Program/Kegiatan/Output	TEMPAT DAN TANGGAL PELAKSANAAN	TARGET ANGGARAN	REALISASI ANGGARAN	TARGET PESERTA	REALISASI PESERTA	REALISASI (%)
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA REGIONAL BOGOR/KARITA						
Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri						
Pengembangan Kapasitas Aparatur Negeri		41	41	1762	1761	99,94%
Pengembangan Kompetensi Aparatur Keterselenggara dan Front		41	41	1882	1881	99,94%
Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri BM						
Pelatihan Dasar CPNS Pura Praga IPTN (4 Kelas 3.10 orang)	7 Maret s.d. 16 Juni 2022	4	4	141	141	100%
Pelatihan Dasar CPNS Pura Praga IPTN (2 Kelas 10 orang)	20 Maret s.d. 31 Juli 2022	7	7	170	170	100%
Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri (PNSMP)						
Lulus CPNS Gol II Angkatan 1 s.d. 3 (Gulubang 1)	18 April 2022 s.d. 29 Juli 2022	5	5	200	200	100%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 1 (Gulubang 1)	18 April 2022 s.d. 29 Juli 2022	1	1	40	40	100%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 4 s.d. 30 (Gulubang 2)	19 Mei 2022 s.d. Agustus 2022	3	3	200	200	100%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 2 (Gulubang 2)	19 Mei 2022 s.d. Agustus 2022	1	1	40	40	100%
Lulus CPNS Gol III Angkatan 18 s.d. 15 (Gulubang 1)	16 Juli 2022 s.d. 27 Agustus 2022	5	5	200	200	100%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 3 (Gulubang 3)	16 Juli 2022 s.d. 17 Agustus 2022	1	1	40	40	100%
Lulus CPNS Gol III Angkatan 10 s.d. 10 (Duren Tiga 4)	21 Juli 2022 s.d. 18 September 2022	4	4	160	160	100%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 4 s.d. 5 (Gulubang 4)	21 Juli 2022 s.d. 18 September 2022	2	2	80	80	100%
Pelatihan Kapasitas Administrasi (PKA) Angkatan 1	8 Maret s.d. 23 Juni 2022 (Aks 1.001)	1	1	30	30	100%
Pelatihan Kapasitas Pengawasan (OSP) Angkatan 2	8 Maret s.d. 3 Juli 2022 (Aks 1.001)	1	1	30	28	97%
Lulus CPNS Gol II Angkatan 6 s.d. 11 (Duren Tiga 2)	4 Juli 2022 s.d. 24 September 2022	6	6	240	240	100%
Parabayarasi Taggapan Hivestorasi dan Profesi Lulus CPNS TA 2021						



Program/Kegiatan/Output	TEMPAT DAN TANGGAL PELAKSANAAN	TARGET ANGRKATAN	REALISASI ANGRKATAN	TARGET PESERTA	REALISASI PESERTA	REALISASI (%)
KAPAS BUDIDESAIN, EVALUASI PELAKSANAAN LATSAR CPNS TAHUN 2022 DAN BERSIKRONISASI PELAKSANAAN LATSAR TAHUN 2023		1	1	150	150	100%
Agilitas Pengembangan Kompetensi Peningkatan Kualitas Perencanaan dalam hal penerapan SPM di Daerah Tingkat Regional		0	0	100	100	100%
Pengembangan Kompetensi Peningkatan Kualitas Perencanaan dalam hal Penerapan SPM di tingkat 2 (AKT)	7 s.d. 11 Februari 2022 (2 srt - 00)	2	2	60	60	100%
Pengembangan Kompetensi Peningkatan Kualitas Perencanaan dalam hal Penerapan SPM di tingkat 1 (AKT)	12 s.d. 18 Februari 2022 (2 srt - 00) 8 s.d. 8 April 2022 (2 srt - 00)	8	8	120	120	100%

Penulis membaca dari tabel capaian Kinerja tahun 2022, dengan tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, tabel 4.4 maka terdapat loncatan yang tidak signifikan antara jumlah kegiatan dengan pangkat dalam jabatan, dan Pendidikan pegawai serta jabatan pegawai dalam jabatan fungsional. Terlihat bahwa berbanding terbalik dengan ketersediaan jabatan fungsional begitu besar sementara tidak didukung dengan kegiatan yang mendorong kefungsionalitasan, hal ini yang mengakibatkan tidak berkembangnya jabatan fungsional tertentu, justru cenderung stagnan, karena yang muda tidak bisa naik ke madya, karena tertutup formasi kuota muda naik ke jenjang madya. Begitu pula kita perhatikan jabatan analisis kepegawaian belum menunjukkan kinerja kefungsiannya, hal ini nampak pada bank data kepegawaian yang belum update. Begitu juga jabatan asesor masih bekerja sebagai pejabat struktural, karena belum adanya kegiatan yang mendukung fungsinya sebagai asesor. Gambaran tersebut, membuat beban organisasi meningkat, beban pemimpin meningkat, beban pegawai yang kemungkinan sulit untuk naik jenjang jabatan yang lebih tinggi.

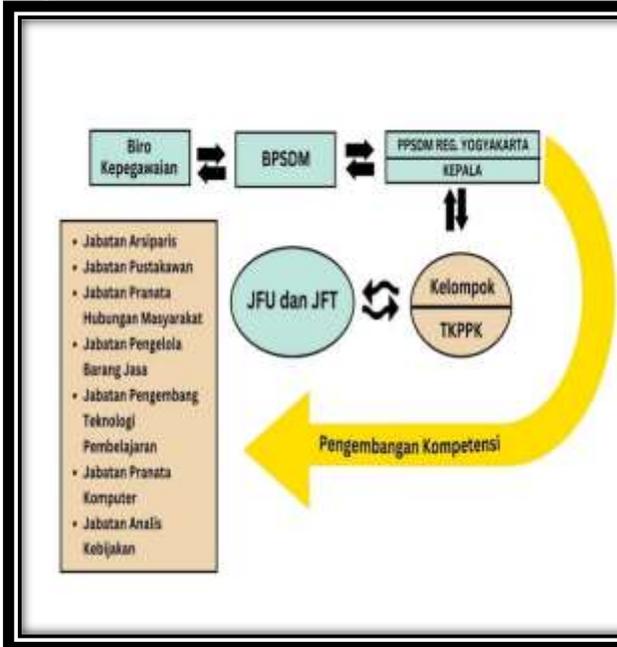
B. Pembahasan

Jika dicermati antara tabel 4.3 PNS dalam jabatan; tabel 4.4 PNS , dalam Pendidikan, dan tabel 4.5 capaian kinerja di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta, serta dipersandingkan dengan tabel informan hasil dari wawancara maka menurut peneliti, bahwa (1) organisasi membutuhkan adanya desain pengembangan kompetensi pegawai dengan dalam jabatan fungsional umum, tinjauan terhadap kompetensi, tinjauan terhadap pengembangan

jabatan fungsional umum kearah pengembangan jabatan fungsional tertentu serta penataan jenjang jabatan ; (2) membutuhkan komitmen bersama pimpinan untuk mengembangkan potensi dan dedikasi dalam bidang tugas yang memerlukan adanya uji kompetensi, (3) membutuhkan pemantauan, pengendalian pengembangan kompetensi pegawai yang diperlukan organisasi untuk mendukung organisasi agile. Dari uraian tersebut diatas peneliti membuat desain untuk memberikan gambaran dalam melaksanakan kebijakan yaitu Desain Pengembangan Kompetensi Jabatan fungsional Umum dan desain Organisasi Agile bagi pengembangan kompetensi pegawai. Desain pengembangan kompetensi jabatan fungsional umu dibawah ini dapat dijelaskan bahwa Kepala PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta, menugaskan kepada kelompok kerja TKPPK untuk dapat memantau dan membantu mengembangkan pegawai dari jabatan fungsional umum dapat diarahkan menuju jabatan fungsional tertentu, kelompok kerja TKPPK harus aktif untuk melakukankoordinasi dengan Biro Kepegawaian tentang peluang adanya uji kompetensi terhadap jabatan fungsional tertentu. kemudian kelompok kerja TKPPK melakukan coaching kepada pegawai tentang kelengkapan syarat-syarat uji kompetensi, termasuk bahan-bahan yang harus disiapkan dan coaching kesiapan ujiannya. Sehingga pegawai dalam jabatan fungsional umum dapat lolos uji kompetensi. TKPPK melakukan *mapping* dengan T-NAT kebutuhan organisasi terhadap jabatan jabatn tertentu. Dengan T-NAT diperoleh 7 jabatan tertentu yang dibutuhkan organisasi. Disinilah kelompok kerja TKPPK terus melakukan koordinasi dengan BPSDM dan Biro Kepegawaian terhadap informasi yang berkenaan dengan kebutuha organisasi .



Desain Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional



Desain Pengembangan Sumber Daya Manusia Agile



Gambar/ desain diatas adalah Model sederhana yang menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi harus memetakan kebutuhan-kebutuhan pegawai, kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, yaitu kebutuhan untuk pengembangan organisasi yang terdiri dari ketersediaan jabatan di PPSDM yaitu jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional

umum, yang dapat bekerja mendukung tugas pokok fungsi dan menyelesaikan misi organisasi PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta, begitu juga organisasi memiliki kebutuhan dalam pelaksanaan tugas dan penyelesaian tugas yaitu terwujud harmonisasi dan sinkronisasi kegiatan, serta tercapainya target kegiatan, pengembangan kompetensi bagi pegawai bisa didapatkan dari pembelajaran terintegrasi, mengikuti Diklat, mengikuti Bimtek dan mengikuti virtual dari Lembaga/kementerian. SDM agile diperoleh melalui pengembangan kompetensi yang berupa pembelajaran terintegrasi, mengikuti diklat, mengikuti webinar, mengikuti *sit in*, mengikuti Bimtek. Desain SDM agile diatas dapat terlaksana karena adanya pemantauan dan pengendalian pengembangan kompetensi yang dikerjakan oleh kelompok kerja TKPPK. TKPPK adalah kelompok kerja yang sifatnya penugasan dari Kapus, sebagai Tim Khusus Pemantau Pengembang Kompetensi yang terdiri dari Kabag TU, Kasubag Umum dan Kepegawaian, Pejabat Fungsional Tertentu yang ditunjuk oleh Kepala untuk membantu pegawai mengembangkan kompetensinya. Bentuk TKPPK adalah penugasan khusus *task force* dari Kapus, berupa Surat Tugas dari Kapus yang bertugas untuk memantau dan mengembangkan kompetensi pegawai, memberikan motivasi bagi pegawai dalam jabatan fungsional umum meningkat kariernya menjadi pegawai dalam jabatan fungsional tertentu. Pemantauan dan pengendalian ini adalah dalam rangka mendorong terwujudnya organisasi *agile*.

Peneliti memiliki pemikiran perlu adanya kelompok kerja Tim Khusus Pengembang Kompetensi (TKPK) yang bersifat penugasan atau *Task force* membantu organisasi untuk dapat mengelola karier pegawai seiring dengan kebutuhan jabatan fungsional tertentu yang dibutuhkan Organisasi. Penugasan khusus dari Kapus kepada sebagian pegawai diharapkan dapat menangani secara khusus tentang



.....
mapping/Training Needs Assessment dan pengembangan kompetensi.

Penugasan Kelompok kerja TKPPK ini, sangatlah penting sebagai perwujudan dalam menjalankan amanat UU Nomor 20 tahun 2023 tentang ASN, pasal 49 ayat (1) bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ayat (2) menyatakan bahwa pembelajaran dilakukan melalui system pembelajaran terintegrasi. Berikutnya ayat (3) system pembelajaran terintegrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan pendekatan yang secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran pegawai ASN (a) terintegrasi dengan pekerjaan; (b) sebagai bagian penting dan saling terkait dengan komponen Manajemen ASN; dan (c) terhubung dengan Pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Desain pengembangan kompetensi dan desain Sumber Daya Manusia *agile* telah diimplementasikan melalui pembentukan Tim Kerja Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi 1, 2 dan 3, dengan penanggung jawab Kepala PPSDM Regional Yogyakarta, Ketua dan anggota terdiri dari pejabat fungsional;
2. Dengan alat T-NAT dapat membantu memetakan kebutuhan organisasi terhadap jabatan fungsional tertentu, dalam hal ini peneliti dapat memetakan kebutuhan jabatan fungsional tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi yaitu jabatan

Pengelola Barang dan Jasa, Jabatan Arsiparis, Jabatan Pustakawan, Jabatan Hubungan Masyarakat dan Jabatan Analis Kebijakan, di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta.

3. Dengan desain Model pengembangan kompetensi PNS dapat membantu memetakan karier PNS di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta sekaligus juga meningkatkan kepercayaan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta pada market pengembangan SDM yang diperlukan oleh penyelenggara pemerintahan daerah.
4. Dengan adanya penugasan Kelompok Kerja TKPPK dapat membantu mengembangkan SDM *agile* dengan pengembangan kompetensi yang mencakup tahapan analisis kebutuhan, sehingga dapat diketahui 7 macam jenis jabatan yang dibutuhkan organisasi.

Saran

1. Diharapkan Pimpinan dapat melaksanakan model/ desain pengembangan kompetensi jabatan fungsional pegawai di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta;
2. Diharapkan Dukungan pimpinan untuk segera mewujudkan Surat Perintah Tugas bagi Kelompok Kerja Tim Khusus Pemantau Pengembangan Kompetensi (TKPPK) yang terdiri dari Kepala Bagian TU, Kepala Sub bagian Administrasi dan kepegawaian serta melibatkan pegawai dengan jabatan analis SDM Aparatur, Analis Perencana, Widyaiswara untuk menjadi support bagi terwujudnya karier jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu dan menyusun rancangan pedoman layanan perkonsultasian



- Pengembangan Kompetensi yang dibutuhkan PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta;
3. Diharapkan terwujudnya sistem pembelajaran Terintegrasi bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Peraturan perundang-undangan dan kebijakan
- [2] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897
- [3] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi
- [4] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing
- [5] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- [6] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- [7] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024
- [8] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2021 Tentang Kementerian Dalam Negeri
- [9] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil
- [10] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- [11] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- [12] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- [13] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara
- [14] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi
- [15] Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 67 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024
- [16] Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- [17] A Noe, Raymond. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Anisatul Maghfiroh Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah Pascasarjana Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 7(01), 403-411. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>



- [19] Amstrong, Michael.1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa. Sofyan Cikmat dan Haryono. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- [20] De Cenzo, David A., Stephen P.Robbins.1996. Human Resource Management, Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey
- [21] Eko Widodo, Suparno. 2017, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- [22] Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [23] Enny, M. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya
- [24] Idrus, M. (2019). Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Lembaga Diklat di Sulawesi Selatan. <http://repository.unhas.ac.id/id/ep rint/380/>
- [25] Kearns (2005) Human Capital Management, Personnel Today
- [26] Mathis L, Robert dkk. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [27] Matthewman, J and Matignon, F. 2005. Human Capital Reporting: An Further reading 2019.Mathis L. Robert dan John Jackson. 2006. Human Resource Management. Jakarta: Salemba Empat
- [28] Empat
- [29] Menzel K., & essina,S(2011). Training Need Analysis (TNA). Sydney Australia: The Royal
- [30] Noe, Raymond. 2003. Employee Training and Development Boston:McGrawHill Notoatmojo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan
- [31] Bersaing. Edisi 6. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- [32] Noe, Raymond A., et al. 2010. Human Resource Management. Gaining Competitive Advantage 3 Edition. McGraw-Hill
- [33] Roosje Kalangi, Pengembangan SDM dan Kinerja ASN di Kab Kep. Sanghie Sulawesi Utara
- [34] Pulungan, Zainul, M.URI Analisis kebutuhan Pelatihan level Organisasi di Kementerian ESDM. <http://repository.pertanian.go.id/handle/123456789/16293a>.
- [35] SIDAURUK, Rosmawaty (2005) Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pencapaian organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/1/26941>
- [36] Tina Safaria, dr.tjahjono, K untoro, Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Pengembangan Pegawai di Biro Perencanaan Dan Anggaran Kementerian Kesehatan RI <http://etd.repository.yugm.ac.id/penelitian/detail/71133>



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN