

Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar

Rena Daryani¹, Seno Andri², Adi Anto³

^{1,2,3} Program Studi Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Riau
Email: renagirls3@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi rendahnya capaian kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar, penelitian dan pengkajian pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar. Dalam pelaksanaan tugas terutama dibidang Pemberdayaan Rehabilitasi sering tidak tercapai. Masih belum tersedianya Dokumen Pendukung guna memaksimalkan Kompetensi Pegawai. Rendahnya kompetensi dari aparatur tersebut secara nyata ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan. Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi. Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan upaya pengembangan kompetensi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar serta menganalisis faktor penghambat pengembangan kompetensi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar dan Upaya yang dilakukan Dinas Sosial Kabupaten Kampar dalam Pengembangan Kompetensi. Jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menetapkan informan penelitian sebagai sumber informasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Informan dalam penelitian ini adalah orang yang mengetahui permasalahan penelitian secara mendalam. Adapun jumlah informan dalam penelitian ini adalah 10 orang. Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar ditinjau dari kriteria perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan adalah belum optimal. Faktor penghambatnya yaitu koordinasi dan sosialisasi antar instansi terkait pengembangan kompetensi belum berjalan dengan baik serta keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Kampar.

Kata Kunci: *Pengembangan Kompetensi, Pegawai..*

Abstract

This research is motivated by the low achievement of employee performance at the Kampar Regency Social Service, research and assessment at the Kampar Regency Social Service. In the implementation of tasks, especially in the field of Rehabilitation Empowerment, it is often not achieved. Supporting Documents are still not available to maximize Employee Competence. The low competence of the apparatus is clearly indicated by the low ability to carry out job duties and positions. Every ASN employee has the right and opportunity for competency development, government agencies are required to prepare an annual competency development plan which is contained in the agency's annual budget work plan. The purpose of this study is to explain the efforts to develop employee competencies at the Kampar Regency Social Service and analyze the inhibiting factors for developing employee competence at the Kampar Regency Social Service and the efforts made by the Kampar Regency Social Service in Competency Development. The type of research chosen is qualitative research with a descriptive case study approach. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, and documentation. This study determines the research informants as a source of information to obtain the required data. Informants in this study are people who know the research problem in depth. The number of informants in this

study was 10 people. The results of the study found that the development of employees at the Social Service of Kampar Regency in terms of planning, training, assessment, and job-oriented competency development criteria was not optimal. The inhibiting factor is the coordination and socialization between agencies related to competency development that has not gone well and the limited budget owned by the Kampar Regency Government.

Keywords: *Competency Development, Employees.*

PENDAHULUAN

Pembangunan Daerah Kabupaten Kampar bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan. Untuk mencapai tujuan tersebut Pemerintah Daerah telah menetapkan landasan, arah dan kebijakan yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2017-2022 sebagai acuan Pemerintah Daerah untuk menetapkan kebijakan tahunan yaitu Rencana Kerja Pemerintah Daerah dalam rangka melaksanakan pembangunan daerah yang berkesinambungan. Untuk itu dibutuhkan Kualitas kompetensi Aparatur Sipil Negara, dikarenakan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang beragam mengharuskan instansi pemerintah melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai sebagai kebijakan yang terkait dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 1 Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Selain itu, khusus terkait PNS, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS), maka pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun (Pasal 203 ayat (4)). Atas dasar itu, PPK harus menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, dan melaksanakan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN. Visi, Misi dan Program Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih ini adalah sebagaimana termaktub dalam dokumen RPJMD Kabupaten Kampar 2017-2022. Visi Kabupaten Kampar 2017-2022 adalah: "*Terwujudnya Kabupaten Kampar sebagai Wilayah Industri dan Pertanian yang Maju dengan Masyarakat yang Religius, Beradat, Berbudaya dan Sejahtera*". Untuk mewujudkan visi pembangunan Kabupaten Kampar 2017-2022 tersebut, maka ditempuh melalui tujuh misi pembangunan sebagai berikut: 1). Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Handal dan Profesional. 2). Mengembangkan Pertanian yang Modern Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup.3). Membangun Infrastruktur Kabupaten Kampar yang Berkualitas dan Profesional. 4). Menciptakan Iklim usaha yang kondusif. 5). Mengembangkan Kawasan Pariwisata dan Industri Pengolahan yang maju. 6). Memperkuat Citra Kampar sebagai Serambi Mekkah Riau yang Religius, Beradat dan Berbudaya

Misi yang di emban Kabupaten Kampar salah satunya adalah "***Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Handal dan Profesional***" dalam tata kelola pemerintahan daerah, menyiapkan sumber daya handal dan profesional tersebut dilakukan dengan cara pengembangan kompetensi. Seluruh komponen Kabupaten Kampar memiliki kesungguhan hati untuk menjadikan masyarakat yang berdaya, yaitu dapat menguasai ilmu Pengetahuan Dan Teknologi yang dibutuhkan guna menjadikan dirinya pesaing yang tangguh menghadapi persaingan global dan terpenuhinya kebutuhan manusia yang layak serta diperlakukan secara adil.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kampar, Dinas Sosial Kabupaten Kampar adalah dinas daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kampar melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Kampar.

Berikut sumber daya manusia yang ada pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar:

Tabel 1.1. Sumber daya manusia Dinas Sosial Kabupaten Kampar 2021

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah Pegawai | Honorer (Tenaga Harian Lepas) |
|-----------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------------|
| 1 | Sarjana | 16 | 12 |
| 2 | Diploma | 3 | 2 |
| 3 | SLTA/ sederajat | 14 | 7 |
| 4 | SLTP/ sederajat | 0 | 3 |
| Jumlah Keseluruhan Pegawai | | 57 | |

Sumber : Dinas Sosial Kabupaten Kampar, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 Jumlah pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar sebanyak 57 pegawai yang terdiri atas pegawai dengan jabatan struktural sebanyak 33 pegawai, sisanya sebanyak 24 pegawai merupakan Non-PNS/honorer. Adapun pegawai PNS berdasarkan golongan terdiri atas pembina (IV/a s.d. IV/e) sebanyak 6 orang, penata (III/a s.d. III/d) sebanyak 21 orang, pengatur (II/a s.d. II/d) sebanyak 6 orang dan untuk juru (I/a s.d. I/d) tidak ada. Berikut adalah gambaran Kompetensi umum personil Dinas Sosial Kabupaten Kampar yang harus dimiliki oleh Pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Kampar.

Tabel 1.4. Pencapaian kinerja Dinas Sosial Kabupaten Kampar 2018-2021

| NO | PROGRAM PERURUSAN | INDIKATOR KINERJA | TAHUN 2018-2021 | | HASIL |
|----|---|--|-----------------|-----------|------------------|
| | | | Target | Realisasi | |
| 1 | Program Pengelolaan Area Pemakaman | Jumlah pemakaman yang terpelihara | 44 | 44 | Terlaksana |
| 2 | Program Pemberdayaan Fakir Miskin, KAT dan PMKS Lainnya | Terbinaanya Lansia Produktif | 21 | 0 | Tidak terlaksana |
| | | Bhati Sosial Bagi Masyarakat | 5 | 5 | Terlaksana |
| NO | PROGRAM PERURUSAN | INDIKATOR KINERJA | TAHUN 2018-2021 | | HASIL |
| 3 | Program Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan Sosial | PMKS yang tertangani | 24 | 40 | Terlaksana |
| | | Korban bencana Alam dan Bencana Sosial yang Tertangani | 21 | 103 | Terlaksana |
| 4 | Program | Penyandang | 21 | 8 | Tidak |

| | Pembinaan para Penyandang Cacat dan Ekstrauma | Cacat yang di Bina | | | terlaksana dengan baik |
|---|---|--|----|----|------------------------------|
| 5 | Program Pembinaan Panti Asuhan/Panti Jompo | Jumlah Panti Asuhan dan Asrama SDLB yang terbina | 17 | 17 | Terlaksana |
| 6 | Program Pemberdayaan Kelembagaan Kesejahteraan Sosial | Jumlah Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan | 21 | 21 | Terlaksana |
| | | Jumlah Tenaga Pekerja Sosial Masyarakat | 36 | 9 | Tidak terlaksana dengan baik |
| | | Jumlah Operator dan Pendamping PKH | 42 | 42 | Terlaksana |
| 7 | Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan | Terperingatiya Hari- Hari Besar Nasional | 3 | 3 | Terlaksana |

Sumber: *Lakip Dinas Sosial Kabupaten Kampar 2021*

Dari data tersebut di atas Terdapat beberapa Program yang dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kabupaten Kampar diantaranya yaitu: 1). Program pengelolaan areal pemakaman dapat terlaksana dengan baik mengalami peningkatan setiap tahun sesuai dengan target yang di harapkan.2). Program Pemberdayaan Fakir Miskin dan KAT dan PMKS tidak terlaksana dengan baik pada indikator kinerja pembinaan lansia produktif, dari target yang telah di tetapkan namun tidak sesuai dengan yang diharapkan, yakni target 21 orang lansia setiap tahun namun realisasi kosong (0). 3). Program Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan sosial dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan target yang di harapkan. 4). Program Pembinaan Para Penyandang Cacat dan Ekstrauma tidak terlaksana dengan baik pada indikator kinerja penyandang cacat yang dibina, target 21 orang penyandang cacat yang dibina namun tidak ada terealisasi satu pun. 5). Program Pembinaan Panti Asuhan/ Panti Jompo tidak terlaksana, terbatasnya jumlah panti-panti sosial. 6). Program Pemberdayaan Kelembagaan Kesejahteraan Sosial kurang terlaksana dengan baik pada indikator kinerja jumlah tenaga pekerja sosial masyarakat pada tahun. 7). Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan dapat terlaksana dengan baik

Tidak terlaksananya Program Pemberdayaan Fakir Miskin, KAT dan PMKS serta Program Pembinaan para Penyandang Cacat dan Program Pemberdayaan Kelembagaan Kesejahteraan Sosial. Permasalahan tersebut disebabkan rendahnya Kompetensi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial oleh Dinas Sosial Kabupaten Kampar, serta kurangnya pemberdayaan sosial dalam rangka meningkatkan kualitas hidup penyandang masalah kesejahteraan sosial keluarga miskin, komunitas adat terpencil (KAT), Penyandang cacat, anak terlantar, lanjut usia dan kelompok rentan lainnya, belum tersedianya panti-panti sosial serta belum maksimalnya pembinaan potensi sumber kesejahteraan sosial menangani masalah masalah kesejahteraan sosial secara profesional.

Permasalahan Sosial yang terjadi saat ini cenderung meningkat baik dari kualitas

maupun kuantitas. Peningkatan ini disebabkan oleh kebijakan dan kondisi ekonomi makro yang berdampak kepada tatanan kehidupan sosial masyarakat. Masalah kesejahteraan sosial konvensional seperti kemiskinan di Kabupaten Kampar masih tinggi, ini adalah salah satu dampak gejolak krisis ekonomi global. Kurangnya sumber daya manusia dalam yang berkompeten, Disebabkan Sumber daya manusia di Dinas Sosial masih terbatas jumlahnya termasuk kapasitas maupun kapabilitasnya. Dengan perkembangan sistem teknologi, maka pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang tanggap sangat diperlukan.

Menurut Rotwell dalam Priyono (2008:84) kompetensi adalah sebuah wilayah dari pengetahuan atau kemampuan yang kritis untuk produksi ke pengeluaran (*an area of knowledge or skill that is critical for production to outputs*). Kompetensi menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat yakni: 1). Kompetensi teknis (*technical competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. 2). Kompetensi manajerial (*managerial competence*), adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi. 3). Kompetensi sosial (*social competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. 4). Kompetensi intelektual/strategik (*intellectual/strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan..

Menurut Sedarmayanti (2016:20) manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia, dimana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan Kompetensi adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sumber daya manusia Yudhy (2017:20).

Menurut Mondy dalam Yuniarsih (2009: 36) pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya manusia ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Faisal (2020:85) Pengembangan adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila pengembangan berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut telah berjalan efektif. Fathurrohman (2017:123) Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan *off the job training* maupun dapat dilakukan dengan *on the job training*, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta. Menurut Manopo (2011:17) Disini, penekanannya terletak pada pengembangan kompetensi berorientasi pada pekerjaan pegawai dan atasan. Pengembangan ini akan membuat mereka dapat bekerja dengan benar karena pengembangan dan pendidikan mereka dilakukan secara bertahap, mutu kinerja mereka akan meningkat, dan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja organisasi yang diinginkan dapat dimanfaatkan secara optimal.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif Alasan peneliti menggunakan pendekatan studi kasus adalah karena dengan pendekatan ini peneliti dapat memaparkan topik penelitian yang sedang diteliti, mengingat bahwa penelitian ini adalah gejala sosial yang sedang dihadapi pada masa sekarang sehingga peneliti dapat mengakses gejala sosial yang diteliti melalui pengamatan dan wawancara mendalam dengan informan penelitian dilaksanakan pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar yang mana Dinas Sosial Kabupaten Kampar merupakan Dinas yang berada di Kabupaten Kampar yang bertugas membantu Bupati dalam Penyelenggaraan urusan bidang Sosial Masyarakat. Observasi yang peneliti lakukan dimulai sejak tanggal 23 Oktober 2021 sampai dengan tanggal 30 Desember 2020. Selama melakukan observasi peneliti mengamati perilaku

pegawai dalam situasi tertentu. melakukan wawancara mulai dari tanggal 23 November 2021 sampai dengan tanggal 30 Desember 2021. Sebelum melakukan wawancara peneliti harus terlebih dahulu mengajukan surat permohonan riset kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau. Surat balasan tersebut kemudian peneliti serahkan kepada Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kampar. Peneliti kemudian menyerahkan surat izin dan rekomendasi penelitian dari Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kampar kepada pihak Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar dan Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kampar. Surat tersebut kemudian mendapatkan disposisi pada bagian-bagian yang terkait pada topik pembahasan dalam wawancara penelitian. pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen, seperti buku catatan, gambar, rekaman. Analisis data yang peneliti lakukan dalam penelitian ini mengikuti model analisis interaktif sebagaimana di ungkapkan Miles dan Huberman (2007) terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut ; penelitian ini peneliti lakukan sejak bulan Agustus 2021.

Proses penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan dua kali, yakni peneliti menarik kesimpulan pada penyajian data dalam setiap indikator yang digunakan, ini dapat disebut kesimpulan awal. Kemudian peneliti melakukan penarikan kesimpulan kembali setelah peneliti selesai menyajikan data pada setiap indikator. Peneliti menyimpulkan hasil penelitian ini mengacu dari hasil kesimpulan yang ada pada setiap indikator

HASIL PENELITIAN

Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Kampar

Pengembangan kompetensi merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Kompetensi ini dibutuhkan agar organisasi dapat bertahan dalam menghadapi tantangan dan perubahan.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan pengembangan kompetensi Pegawai pada DINSOS Kabupaten Kampar adalah belum optimal. Perencanaan pengembangan kompetensi melalui peningkatan Pegawai diikuti dengan penunjukkan pegawai untuk mengikuti kegiatan tersebut. Dinsos belum memiliki rencana pengembangan kompetensi pegawai yang tersusun secara sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan, yang seharusnya dibutuhkan dalam peningkatan pengembangan kompetensi.

Pelatihan

Pelatihan merupakan usaha-saha untuk memperbaiki kompetensi aparatur atas pekerjaan yang dipegang pada masa jabatannya. Pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk memperbaiki kompetensi Pegawai atas pekerjaan yang dipegang pada masa jabatannya. DINSOS Kabupaten Kampar perlu meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan aparaturnya untuk mewujudkan efektivitas dan produktivitas Pegawai dalam mendukung tujuan dan sasaran organisasi. DINSOS Kabupaten Kampar dengan segala kemampuannya berusaha menyelenggarakan pelatihan yang tepat guna sesuai dengan kebutuhan yang telah disusun, baik secara internal maupun melalui institusi diluar organisasi.

Kegiatan Diklat Kepemimpinan bagi aparatur yang bertugas pada jabatan struktural bertujuan untuk memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan prilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural di DINSOS Kabupaten Kampar. Selanjutnya berkaitan dengan pelaksanaan Diklat Dalam Jabatan untuk memenuhi kompetensi dalam menduduki jabatan Fungsional, Aparatur yang pernah mengikuti diklat dan memiliki sertifikat terdapat 3 orang, dengan komposisi 2 orang memiliki sertifikat muda dan 1 orang memiliki sertifikat tingkat madya.

Berkaitan dengan pelaksanaan Diklat Teknis, bahwa Pegawai di DINSOS Kabupaten

Kampar sudah diberikan diklat teknis dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan prilaku untuk dapat melaksanakan tugas teknis secara professional yang dilandasi kepribadian dan etika ASN sehingga kompetensi teknis aparatur dapat tercapai. Kegiatan pelatihan teknis ini dilaksanakan dengan mengirimkan aparatur ke badan penyelenggara diklat. Kemudian DINSOS Kabupaten Kampar juga pernah mengadakan diklat teknis sendiri dengan bekerjasama dengan PUSBINDIKLATREN BAPPENAS dan beberapa Perguruan Tinggi yang terakreditasi. Adapun diklat teknis yang pernah diikuti oleh DINSOS Kabupaten Kampar, diantaranya Diklat Kelayakan Proyek, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Pelatihan SIG Tingkat Dasar, Diklat PPD RPJMD, Bimtek Bidang Perencanaan, Diklat Indikator Kinerja Utama, Pelatihan Pengarustamaan Gender, dan Diklat mengenai Rencana Tata Ruang Wilayah. Melalui kegiatan diklat teknis ini Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar menjadi lebih terarah.

Kegiatan Diklat Prajabatan merupakan syarat untuk diangkat menjadi PNS, saat ini dilaksanakan melalui kegiatan Pelatihan Dasar CPNS. Diklat Dalam Jabatan merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi jabatan, kegiatan pelatihan ini dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi dalam menduduki jabatan struktural, adapun bentuk diklatnya seperti Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, kegiatan ini dilaksanakan melalui Diklat Penjurangan Jabatan Fungsional Perencana untuk persyaratan pengangkatan menjadi pejabat fungsional perencana. Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang di perlukan untuk pelaksanaan tugas. Pelatihan dilaksanakan dengan melakukan kerjasama kepada beberapa badan diklat seperti PUSBINDIKLATREN BAPPENAS dan BKPSDM Kampar.

Pengembangan sumber daya Pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kewenangan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPSDM) Kabupaten Kampar. BKPSDM memiliki peran untuk melakukan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan diklat bagi Pegawai yang bertugas di DINSOS Kabupaten Kampar khususnya untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar bagi CPNS, menyelenggarakan Diklat Prajabatan CPNS, menyelenggarakan Diklat Teknis, Pembimbingan Teknis serta memfasilitasi pengiriman Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV. BKPSDM juga bertugas untuk melakukan inventarisasi, merumuskan dan memproses usulan dari DINSOS untuk mengisi jabatan fungsional serta memeriksa dan mengoreksi bahan usulan pengembangan sumber daya manusia aparatur jabatan fungsional.

Saat ini kebutuhan jumlah jabatan fungsional Dinas Sosial Kabupaten Kampar ini juga belum terpenuhi. Aparatur yang pernah mengikuti diklat dan memiliki sertifikat fungsional perencana terdapat 3 orang, Namun hanya 1 orang yang ditugaskan dalam jabatan fungsional, dan 2 orang lainnya bertugas di jabatan struktural.

Penilaian

Penilaian dilakukan setelah periode tertentu untuk memastikan bahwa kesepakatan kompetensi telah dipenuhi oleh seorang pegawai. Penilaian juga memastikan bahwa hasil yang disepakati telah tercapai. Tahap penilaian ini harus secara detail menunjukkan kemajuan pegawai dalam bidang pekerjaannya. Penilaian dilaksanakan Dinas Sosial Kabupaten Kampar setelah periode satu tahun yaitu di akhir tahun. Penilaian juga membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan. Penilaian dilakukan dalam periode tertentu untuk memastikan bahwa kompetensi telah dimiliki oleh Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar.

Penilaian capaian SKP ini dengan melihat target dan realisasi kegiatan tugas jabatan dalam periode satu tahun. Target dan realisasi yang diukur dalam SKP ini adalah kegiatan tugas jabatan yang capaiannya dinilai dari kuantitas/output, kualitas/mutu, dan waktu penyelesaian. Dalam SKP ini program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang di DINSOS harus diletakkan kepada pejabat yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Apabila

tugas tersebut berhasil maka itu merupakan prestasi bagi pegawai. Prestasi ini bisa menjadi catatan dalam pengembangan karir. Kemudian penilaian juga dilaksanakan melalui penilaian perilaku kerja pegawai dalam periode satu tahun. Penilaian ini dilakukan untuk melihat bagaimana prestasi kerja aparatur dalam periode satu tahun. Penilaian kompetensi dilaksanakan dengan metode *Assessment Center* di DINSOS Kabupaten Kampar, baru terbatas pada jabatan eselon ii yaitu Kepala DINSOS Kabupaten Kampar. Sedangkan untuk eselon iii dan eselon iv belum dilaksanakan *assessment*. Meskipun pegawai memiliki prestasi kerja yang baik jika dalam proses *assessment* tidak lulus maka pejabat tersebut tidak dapat menduduki jabatan. *Assessment center* dilakukan untuk mengisi jabatan struktural yang kosong. Penilaian angka kredit untuk kelompok jabatan fungsional dilakukan oleh tim penilai. Penilaian jabatan fungsional di DINSOS Kabupaten Kampar dilakukan oleh tim penilai dari DINSOS Provinsi Riau.

Hasil observasi yang peneliti lakukan juga menunjukkan bahwa orientasi pelayanan yang diberikan oleh DINSOS Kabupaten Kampar terlihat baik. Orientasi pelayanan ini merupakan sikap dan perilaku yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani, yaitu pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait atau instansi lain. DINSOS Kabupaten Kampar juga sudah berupaya meningkatkan integritasnya.

Selain penilaian terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terdiri dari capaian SKP dan perilaku kerja, DINSOS Kabupaten Kampar juga melakukan penilaian kompetensi untuk membandingkan kompetensi yang telah dimiliki oleh pegawai dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Penilaian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode *Assessment Center*. Metode penilaian ini merupakan metode terstandar untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *assessor*.

Assessment Center adalah suatu metode untuk memprediksi perilaku melalui beberapa simulasi oleh beberapa penilai untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menangani tanggung jawab dimasa mendatang dengan menggunakan kriteria kesuksesan dalam jabatan tersebut. Sebagai suatu metode, *Assessment Center* memiliki beberapa karakteristik. *Assessment Center* ini dirancang berkaitan dengan suatu jabatan tertentu. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan perilaku yang dipersyaratkan dalam jabatan tertentu. Diikuti oleh minimal 5 orang dan maksimal 6 orang, tujuannya agar tercipta interaksi yang maksimal antar *assesse* (peserta). Proses *Assessment* ini melibatkan 6 orang *assessor* (penilai), tujuannya mengoptimalkan objektivitas penilaian. Penilaian akhir ditentukan berdasarkan hasil integrasi data yang diperoleh melalui *assessor meeting*. Peserta dinilai berdasarkan kriteria jabatan yang telah ditentukan. Peserta berhak mendapatkan umpan balik mengenai hasil *assessment*. Hasil *assessment* dapat digunakan hingga 2 tahun sejak *Assessment Center* dilaksanakan.

Assessment Center memiliki keuntungan bagi organisasi agar mendapatkan calon pejabat yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kegiatan ini juga dapat mengembangkan potensi personil secara terus menerus sehingga didapatkan kinerja yang lebih baik. Manfaat lainnya dapat digunakan untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi organisasi. Sedangkan bagi pegawai memberikan keuntungan bekerja pada posisi atau tempat yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga dapat mengoptimalkan potensi diri.

Proses penilaian kompetensi yang telah dilakukan di DINSOS Kabupaten Kampar dengan menggunakan metode *Assessment Center* saat ini baru diperuntukkan bagi pegawai yang akan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yaitu pegawai pada tingkat jabatan eselon II. Adapun jabatan pimpinan tinggi pratama di DINSOS Kabupaten Kampar adalah jabatan Kepala Badan. Kegiatan *assessment* ini diselenggarakan oleh BKPSDM DINSOS Kabupaten Kampar dengan terlebih dahulu mengadakan seleksi terbuka. Seluruh tahapan dan proses seleksi terbuka sudah diserahkan ke Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). BKPSDM Kabupaten Kampar masih menunggu rekomendasi dan izin melaksanakan

pelantikan dari KASN.

Penilaian kompetensi dilaksanakan dengan metode *Assessment Center* di DINSOS Kabupaten Kampar untuk pegawai pada tingkat jabatan eselon III yaitu jabatan Kepala Bidang dan eselon IV yaitu jabatan Kepala Sub Bidang belum dilaksanakan. Hal ini dikarenakan belum adanya dokumen standar kompetensi jabatan bagi jabatan yang akan diduduki oleh pegawai pada tingkat jabatan eselon III dan eselon IV. Dokumen ini merupakan komponen utama untuk melaksanakan penilaian kompetensi.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah peneliti lakukan maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai DINSOS Kabupaten Kampar ditinjau dari kriteria penilaian dapat disimpulkan baik. Hal ini dikarenakan adanya penilaian kesepakatan hasil yang sepakati oleh masing-masing pegawai melalui penilaian capaian SKP dan penilaian perilaku kerja menunjukkan hasil yang baik. Selain itu untuk memastikan bahwa semua kesepakatan kompetensi telah dipenuhi oleh pegawai dilakukan penilaian kompetensi dengan menggunakan metode *Assessment Center*. Penilaian *Assessment Center* yang dilakukan DINSOS Kabupaten Kampar dilakukan pada calon pemegang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Pengembangan Kompetensi Berorientasi Pekerjaan

Pengembangan merupakan segala upaya dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan agar dapat membantu pencapaian tujuan dengan lebih efisien. Tahap ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian implementasi kompetensi pada pencapaian kinerja pegawai. Dengan demikian diharapkan kompetensi pegawai selalu mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan kinerja yang disepakati antara pegawai dan atasan.

Keterbatasan itu meliputi pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan beberapa karakteristik lain yang menyebabkan seseorang yang memegang suatu jabatan tidak mampu melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya, dan tidak mampu memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan ini ditujukan pada peningkatan kompetensi aparatur setelah dilakukannya kegiatan pelatihan dan juga penilaian. Dengan segala tuntutan yang semakin kompleks maka kebutuhan akan pemenuhan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan beberapa karakteristik lain seperti motif, watak, sikap aparatur yang ada di DINSOS Kabupaten Kampar harus diarahkan dan dikembangkan pada penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Pendampingan rekan kerja dilakukan oleh para aparatur yang telah memiliki pengetahuan, keahlian dan keterampilan. Selain kompetensi tersebut, pengalaman yang dimiliki aparatur selama bertugas di DINSOS Kabupaten Kampar juga bermanfaat untuk melakukan pendampingan terhadap rekan kerja. Pendampingan ini dilakukan baik terhadap rekan kerja didalam bidang maupun antar bidang di DINSOS Kabupaten Kampar. Kegiatan pendampingan yang dilaksanakan dengan berdiskusi memberikan saran dan masukan terhadap beberapa pekerjaan yang menjadi kendala di bidang.

Pendampingan terhadap rekan kerja di DINSOS Kabupaten Kampar tidak hanya dilakukan atas dasar jenjang jabatan namun juga atas dasar kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur meskipun dalam jabatan yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang ada di DINSOS Kabupaten Kampar sifatnya rutinitas, oleh sebab itu pengalaman para rekan kerja dalam menyelesaikan tugas perencanaan pembangunan beberapa tahun sebelumnya menjadi hal yang sangat penting bagi aparatur yang lain. Upaya pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan juga dilakukan dengan mengikutkan para pegawai dalam kegiatan workshop ataupun seminar.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari wawancara diketahui bahwa setiap aparatur yang bertugas di DINSOS Kabupaten Kampar didorong dan diberikan kesempatan mengembangkan kompetensinya. Kesempatan ini diberikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) baik didalam maupun diluar kantor. Pengiriman aparatur untuk mengikuti diklat dilaksanakan

setelah adanya surat dari badan penyelenggara diklat kepada DINSOS Kabupaten Kampar.

Pengembangan sumber daya aparatur perencana melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kewenangan BKPSDM Kabupaten Kampar, Adapun jenis-jenis diklat yang diterima oleh aparatur DINSOS Kabupaten Kampar adalah Diklat Prajabatan, Diklat dalam Jabatan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Kegiatan Diklat Prajabatan merupakan syarat untuk diangkat menjadi PNS, saat ini dilaksanakan melalui kegiatan Pelatihan Dasar CPNS. Diklat Dalam Jabatan merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi jabatan, kegiatan pelatihan ini dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi dalam menduduki jabatan struktural, adapun bentuk diklatnya seperti Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, kegiatan ini dilaksanakan melalui Diklat Penjenjangan Jabatan Fungsional untuk persyaratan pengangkatan menjadi pejabat fungsional. Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang di perlukan untuk pelaksanaan tugas. Pelatihan dilaksanakan dengan melakukan kerjasama kepada beberapa badan diklat seperti PUSBINDIKLATREN BAPPENAS dan PPSDM Regional Bukit Tinggi.

Penyelenggaraan kegiatan diklat dilaksanakan oleh PPSDM Kabupaten Kampar. Diklat ini dilakukan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Pelatihan Dasar bagi CPNS ini dilaksanakan dalam bentuk pelatihan klasikal dan nonklasikal diharapkan dari adanya kerjasama tersebut dapat menjalin hubungan lebih erat lagi untuk bias menambahkan ilmu dan pengetahuan khususnya untuk Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai. Pengembangan kompetensi Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar pada jabatan struktural sudah dilakukan. Aparatur yang bertugas di jabatan struktural dikembangkan kompetensinya melalui kegiatan Diklat Kepemimpinan sesuai dengan tingkatannya.

Dinas Sosial Kabupaten Kampar telah melakukan usaha untuk memperbaiki kompetensi aparturnya dengan mendorong dan mengikutkan aparatur dalam berbagai kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan dilaksanakan secara internal maupun diluar institusi. Adapun jenis-jenis diklat yang diterima oleh Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar adalah Diklat Prajabatan, Diklat dalam Jabatan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar ditinjau dari kriteria pelatihan adalah belum optimal. Masih banyak Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Kampar yang belum mendapatkan pengembangan kompetensi melalui kegiatan pelatihan. Saat ini kebutuhan jumlah jabatan fungsional Dinas Sosial Kabupaten Kampar ini juga belum terpenuhi.

Pengembangan ini dilakukan baik melalui kelompok maupun perorangan. Pengikutsertaan pegawai kedalam kegiatan seminar ini didasarkan pada kebutuhan, situasi, dan urgensi dari kegiatan seminar yang diadakan. Pada saat situasi pandemi Covid-19 ini pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan melalui seminar dilaksanakan dengan metode video conference. Pengembangan kompetensi bagi aparatur ini sangat dibutuhkan DINSOS Kabupaten Kampar dalam menyelesaikan beberapa tugas. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan pekerjaan ini sangat diperlukan. Hal ini berkaitan tuntutan pekerjaan yang selalu menuntut perubahan. Setiap proses perencanaan pembangunan daerah itu selalu diatur dengan peraturan. Dalam perjalanan proses perencanaan pembangunan peraturan tersebut selalu mengalami perubahan untuk penyempurnaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah peneliti lakukan maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan Kompetensi Pegawai ditinjau dari kriteria pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan dapat disimpulkan baik. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan di DINSOS Kabupaten Kampar dilakukan dengan

mengidentifikasi permasalahan yang terjadi disetiap bidang, kemudian melakukan pendampingan terhadap rekan kerja. Pendampingan ini dilakukan oleh aparatur yang telah memiliki kompetensi di bidangnya. Pengembangan dilakukan juga dengan mengikutsertakan para pegawai kedalam kegiatan workshop dan seminar berkaitan dengan proses perencanaan daerah. Selain itu pengembangan juga dilakukan dengan memberikan tugas belajar dan izin belajar kepada pegawai.

Dari keseluruhan pembahasan yang telah dilakukan, maka pengembangan kompetensi Pegawai pada DINSOS Kabupaten Kampar disimpulkan belum optimal. Perencanaan yang dilakukan DINSOS Kabupaten Kampar adalah dengan menyusun rencana pengembangan kompetensi kedalam dalam rencana strategis DINSOS Kabupaten Kampar yang akan dicapai selama 5 tahun. Kegiatan pelatihan dilaksanakan secara internal maupun diluar institusi. Adapun jenis-jenis diklat yang diterima oleh aparatur DINSOS Kabupaten Kampar adalah Diklat Prajabatan, Diklat dalam Jabatan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Meskipun demikian, masih banyak Pegawai DINSOS Kabupaten Kampar yang belum mendapatkan pengembangan kompetensi melalui kegiatan pelatihan. Saat ini kebutuhan jumlah jabatan fungsional di DINSOS Kabupaten Kampar ini juga belum terpenuhi. Dari kriteria penilaian dapat disimpulkan baik. Hal ini dikarenakan adanya penilaian kesepakatan hasil yang sepakati oleh masing-masing pegawai melalui penilaian capaian SKP dan penilaian prilaku kerja menunjukkan hasil yang baik. Selain itu untuk memastikan bahwa semua kesepakatan kompetensi telah dipenuhi oleh pegawai dilakukan penilaian kompetensi dengan menggunakan metode *Assessment Center*. Penilaian *Assessment Center* yang dilakukan DINSOS Kabupaten Kampar dilakukan pada calon pemegang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan di lakukan dengan pendampingan terhadap rekan kerja. Pengembangan dilakukan juga dengan mengikutsertakan para pegawai kedalam kegiatan workshop dan seminar berkaitan dengan proses perencanaan daerah. Selain itu pengembangan juga dilakukan dengan memberikan tugas belajar dan izin belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara Sahya. 2016. *Administrasi kepegawaian negara*, Bandung : CV Pustaka Setia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miles, Matthew B. And A. Michael Huberman.2007. *Qualitative data asnalysis* (Terjemahan). Jakarta : UI Press
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Competency Based Human Resource Management*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Mukhlis, Suhardi. 2012. *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta : PT. Lautika. Nurmantu, 2007. *Budaya Organisasi Dari Chaster I Bernard Ke Michael E Phorter*, Selo Soemarjan Research Centre. Fisip UI : Jakarta.
- Priyono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rampersad, Hubert K. 2006. *Total Performance Scorecard Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Soetjipto, 2007. *Profesi Keguruan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, 2012. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia teori, aplikasi dan penelitian*. Selemba Empat : Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta.
- Amarullah, Dimas. 2018. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat*. Jurnal Mahasiswa Universitas Brawijaya. Vol.4 No.3.

- Aprilda.2017. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Bagian Pengelolaan Keuangan Balai Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal Regional I Medan)*. Jurnal Administrasi Publik. Vol 3, No 2.
- Faisal, Muhammad.dkk.2020. *Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar*. Pellangga Praja. Vol 1, No 2.
- Fathurrohman,Irwan.2017. *Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri STAIN CURUP melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan*. Manajer Pendidikan. Vol 11,No. 21, Hal 120-129
- Hadi, Larbiel. 2018. *Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau)*. Vol. 15 No.1.
- Iswanto, Jefri. 2016. *Pengaruh Kompetensi Dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bpjs Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru*.
- Nazara, Dedi Kurniawan. 2020. *Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias*, Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial. Volume 1. Issue 1.
- Prasetyo, Andri Wahyu. 2019. *Telaah Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Desa*, Jurnal Of Public Administration And Local Governance. Vol. 3 Hal.105
- Setiadiputra, Yudhi Pradityo. 2017. *Urgensi program pengembangan kompetensi sdm secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah*. Jurnal SAWALA. Vol 5, No 1.