

Kustomisasi Pengembangan Kompetensi Melalui Model Manajemen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Kerja Binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung

Dr. H. Sudrajat, M.Pd.
hccpsudrajat1969@gmail.com
 PPSDM Kemendagri Regional Bandung

Abstrak.

Perencanaan Pengembangan Kompetensi menjadi tagihan bagi personal pegawai dan organisasi pemerintahan saat ini. Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan model eligible dalam menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi. Metode yang dipandang sesuai dengan kebutuhan kerangka pikir penelitian ini adalah kualitatif *Research and Development* (R & D) yang ditajamkan dengan metode analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*). Pengumpulan data ditempuh melalui : (1) studi dokumentasi yang bersumber dari (a) dokumen hasil penelitian yang dimuat di jurnal terkait penelitian pengembangan kompetensi dan (b) dokumen pengembangan kompetensi di lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi dengan menggunakan lembar check list keterlaksanaan kegiatan; dan dokumen pengembangan kompetensi menggunakan lembar check list keterlaksanaan kegiatan; serta (2) jajak pendapat menggunakan kuesioner terkait kondisi aktual kompetensi pegawai. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif sederhana dan analisis kualitatif yang berupa *Systematic Literature Review* (SLR). Hasil analisis, sintesis, diskusi dan pembahasan merekomendasikan 3 (tiga) tahapan besar bisnis proses Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK), yaitu : (1) Penyiapan Fasilitator AKPK yang ditempuh melalui pelatihan fasilitator (*Training of Facilitator*) AKPK; (2) Penganalisaan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi yang dilaksanakan dalam beberapa tahapan dan langkah yang disertai sejumlah formulir untuk diisi dan diinput ke dalam sistem informasi AKPK (SI-AKPK).

Kata Kunci: Model AKPK; *Systematic Literatur Review* (SLR).

Abstract.

*Competency Development Planning is a bill for private employees and government organizations today. The purpose of this study is to obtain a model that meets the requirements in analyzing competency development needs. The method of this research is qualitative Research and Development (R&D) which is equipped with the SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results) analysis method. Data collection was carried out through: (1) documentation studies sourced from (a) research result documents published in journals related to competency development research and (b) competency development documents at competency development organizing institutions using activity implementation checklist sheets; and competency development documents using activity implementation checklist sheets; and (2) opinion polls using questionnaires related to the actual condition of employee competency. The data analysis technique uses simple descriptive statistics and qualitative analysis in the form of a Systematic Literature Review (SLR). The results of the analysis, synthesis, and recommend 3 (three) major stages of the Competency Development Needs Analysis (AKPK) business process: (1) Preparation of AKPK Facilitators which is carried out through AKPK facilitator training (*Training of Facilitators*); (2) Analysis of Competency Development Needs which is carried out in several stages and steps accompanied by a number of forms to be filled in and inputted into the AKPK information system (SI-AKPK).*

Keywords: AKPK Management Model; *Systematic Literatur Review* (SLR).

PENDAHULUAN

Rendahnya kualitas pelayanan publik akibat besarnya kesenjangan kompetensi antar pegawai negeri merupakan gejala yang terjadi saat ini. Gejala ini pun menjadi pangkal sukar tercapainya indikator makro pembangunan. Tercatat beberapa permasalahan yang ditengarai sebagai penyebab munculnya gap kompetensi, di antaranya sebagai berikut.

- Pada aparatur di daerah, kesenjangan kompetensi ini bisa disebabkan oleh perencanaan pembangunan nasional atau daerah belum dijadikan acuan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
- Pada tingkatan instansi, pengembangan sumber daya manusia aparatur belum sinergi bahkan tidak terintegrasi dengan rencana strategis perencanaan pembangunan yang telah ditetapkan;
- Ada kecenderungan bahwa pengembangan kompetensi belum berdasarkan pada kebutuhan pencapaian rencana strategis, melainkan lebih mengutamakan menggugurkan kewajiban sebagai formalitas kepatuhan pada aturan; dan
- Pemahaman yang kerdil bahkan cenderung parsial bahwa pengembangan kompetensi hanya bisa dilakukan sebatas melalui pendidikan dan pelatihan, belum ditempuh dengan pola beragam sebagaimana peraturan terkini tentang pengembangan kompetensi bagi aparatur.

Mengamati gejala seperti di atas, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan III Aparatur pada Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2AIII-LAN, 2016) menyampaikan hasil temuannya sebagai berikut.

- Rendahnya kompetensi dan kinerja aparatur Pemda;
- Belum disusunnya standar kompetensi jabatan;
- Belum disusunnya analisis jabatan;
- Kurangnya perhatian Pemda terkait anggaran kegiatan pendidikan dan pelatihan;
- Banyaknya program pengembangan pegawai yang belum didasarkan pada analisis kebutuhan terkini pengembangan kompetensi personal pegawai dan organisasi.

Tanda-tanda seperti di atas menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur daerah dan pusat belum sepenuhnya terpenuhi hanya berdasarkan kebijakan rekrutmen saja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara dengan konsep pengelolaan, penataan, dan pengembangan kompetensi ASN menjadi inti peta jalan transformasi aparatur negara yang berkualitas, serta menjadi hal krusial untuk mencapai tujuan pembangunan daerah yang selaras dan mendukung pembangunan nasional. Dalam hal pengembangan kompetensi aparatur, hal ini menjadi tantangan bagi penyelenggara administrasi negara dan administrasi publik di Indonesia.

Salah satu subsistem yang menjadi tahapan pertama dalam proses pengelolaan, penataan, dan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur negara adalah melakukan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK). Hasil AKPK akan memenuhi peta jalan penataan dan pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi personel perangkat negara tersebut. AKPK akan dapat dimanfaatkan untuk hal-hal berikut ini.

- Mengidentifikasi kebutuhan strategis pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam memenuhi tuntutan layanan secara nasional maupun global;
- Mengokohkan mainstream pengembangan kompetensi dalam bentuk realokasi anggaran bagi pengembangan kompetensi
- Mendukung tersusunnya standar kerja dan kompetensi secara nasional; dan
- Bahan penyusunan rencana pengembangan kompetensi pegawai di pusat/ daerah/ organisasi/ satuan kerja

Bagi lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan pengembangan sumber daya manusia, melaksanakan kegiatan AKPK menjadi tagihan tersendiri guna memenuhi *need analysys* atas

kebutuhan kompetensi apa yang harus dikembangkan oleh setiap pegawai untuk dilaporkan kepada pemangku kepentingan dan ditindaklanjuti menjadi rekomendasi kegiatan pengembangan kompetensi.

PPSDM Regional Bandung sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan yang berstatus UPT di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemenenterian Dalam Negeri memiliki wilayah kerja binaan: Para ASN di Kabupaten/ Kota Provinsi Lampung, Provinsi Jawa Barat, Provinsi DKI Jakarta, Provinsi Banten, Provinsi Kalimantan Barat, Provinsi Kalimantan Selatan, Provinsi Kalimantan Utara, Provinsi Kalimantan Timur, dan Provinsi Kalimantan Tengah (BPSDM Kemendagri, 2021).

Dengan melihat fenomena sebagaimana dipaparkan di atas, peneliti mengusung tema model manajemen pelatihan AKPK dalam Penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI) Orasi Ilmiah WidyaIswara dengan Judul “Kustomisasi Pengembangan Kompetensi melalui Model Manajemen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) Bagi Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Kerja Binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung.

Rumusan permasalahan dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian atau Research Question dengan mengacu pada kebutuhan dari topik yang dipilih. Berikut ini Research Question (RQ) yang diajukan dalam penelitian ini

- (1) RQ 1 : Model apa saja yang dikembangkan dalam menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur selama lima tahun terakhir?
- (2) RQ2 : Model apa yang memiliki kualitas dan memenuhi kondisi/syarat yang diperlukan (*eligible*) dalam menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur saat ini?
- (3) RQ3 : Bagaimana prospektif pengembangan model manajemen untuk analisis pengembangan kompetensi aparatur di wilayah kerja binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung?

Berdasarkan pertanyaan penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, penulis menetapkan tujuan penelitian ini sebagai berikut.

- (1) Mendeskripsikan gambaran hasil penelitian mengenai model yang telah dilaksanakan dalam menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur
- (2) Mendapatkan model proses bisnis analisis pengembangan kompetensi sebagai model manajemen yang eligible dalam melakukan AKPK
- (3) Merekendasikan dimanfaatkannya alternatif model prospektif manajemen AKPK untuk aparatur di wilayah kerja binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung

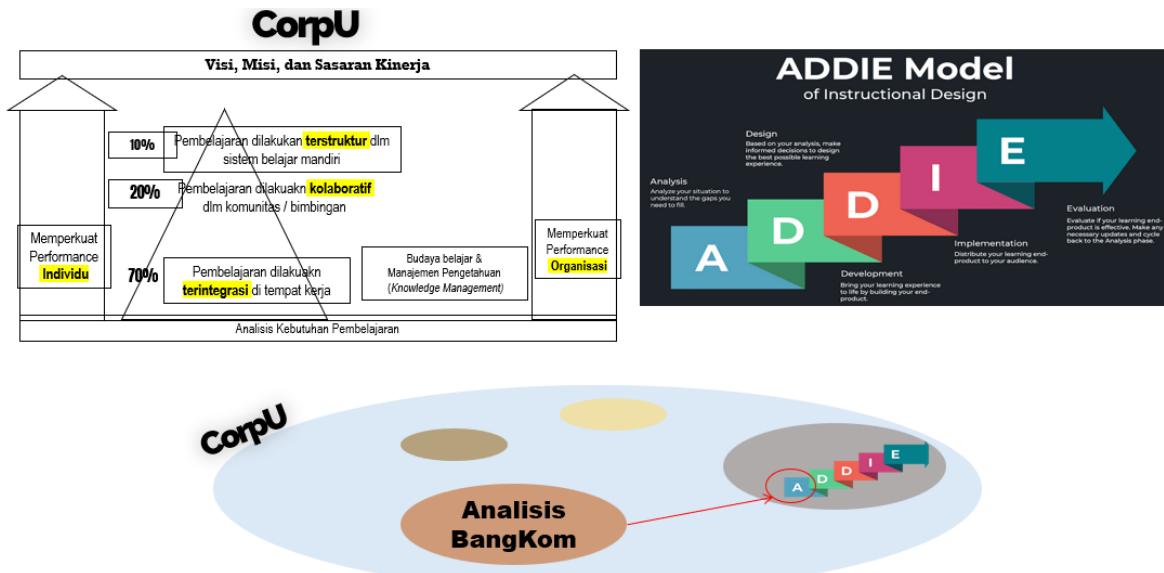
Secara umum, penelitian ini bisa memberi sumbangan pemikiran berdasarkan bukti-bukti empiris tentang bagaimana usaha dalam membangun model manajemen pelatihan pengembangan kompetensi bagi PNS yang berada di wilayah binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung. Secara khusus diharapkan memberikan manfaat:

- (1) bagi peneliti serta para pejabat struktural dan fungsional di PPSDM Kemendagri Regional Bandung menambah wawasan tentang alternatif model manajemen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi;
- (2) memberikan sumbangan pemikiran model alternatif manajemen pelatihan AKPK sesuai kebutuhan pengelola kepegawaian yang ada di wilayah binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung;
- (3) bermanfaat bagi Stakeholders penyelenggara pelatihan selaku pemegang otonomi untuk meningkatkan tanggung jawab dan peran serta dalam upaya memberikan layanan pemenuhan 20 jam pelajaran wajib pengembangan kompetensi bagi PNS yang ada di wilayah kerjanya; dan
- (4) diharapkan menjadi masukan berharga bagi para pengambil kebijakan, baik untuk BKPSDM/ BKPP di kabupaten/ kota dan Provinsi maupun di PPSDM Kemendagri Regional Bandung,

atau BPSDM Kemendagri serta Lembaga Admnistrasi Negara (LAN) sebagai lembaga instansi pembina, sehingga dapat memberi alternatif model manajmen pelatihan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kerangka Berpikir *Corporate University* (CorpU) dan ADDIE Model dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai



Gambar 1. Kerangka Berpikir Corporate University (CorpU) dan ADDIE Model dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai

Terbitnya Per LAN No 6_2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) dan dijelaskan secara teknis melalui Kep Ka LAN No 306_K.1_HKM.02.2_2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) menggugah pemikiran penulis bahwa CorpU menjadi rumah besar kerangka konsepsi penelitian ini. Mengdopsi KemenKeu yang sudah lebih dulu menerapkan CorpU melalui paradigma CorpU yang diperlihatkan pada gambar di atas.

Model Pengembangan Kompetensi dengan konsep 70:20:10 seperti ini mengelaborasi budaya belajar dan manajemen pengetahuan (knowledge management). Aktivitas 70% merupakan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung (misalnya: detasering (second-ment), magang/praktik kerja, dan pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, baca: Per LAN No 10_ 2018-BangKom PNS); Aktivitas 20% diwujudkan dalam bentuk pembelajaran kolaboratif melalui komunitas atau entitas berupa bimbingan atau interaksi yang melibatkan observasi pihak lain (misalnya: coaching, mentoring, dan benchmarking, baca: Per LAN No 10_ 2018-BangKom PNS); dan Aktivitas10% berupa aktivitas pelatihan di dalam/ luar kelas/ blended baik berbentuk belajar mandiri maupun jarak jauh (misalnya: diklat, kursus, workshop, seminar, bimtek, atau seminar, baca: Per LAN No 10_ 2018-BangKom PNS). Pada Tingkat Instansi semakin memberi keyakinan penulis betapa konsep penyelenggaran pengembangan kompetensi terintegrasi menjadi sebuah trend masa depan yang menjanjikan

dan memihak pada kepentingan kebutuhan pengembangan kompetensi secara personal dan organisasi.

ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implement, and Evaluate*. CDC, 2018) sebagai kerangka kerja proses pengembangan pelatihan. *Analyze* (Analisis). “*Analyze your situation to understand the gaps you need to fill*”. Secara umum tahap ini mencakup kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, tujuan pembelajaran, dan analisis sumber belajar yang tersedia. Hal yang dipandang sejalan dengan pengembangan pelatihan pegawai sebagaimana menjadi tema karya tulis ini, kegiatan analisis dari ADDIE mencakup:

- Melakukan validasi kesenjangan kinerja.
- Merumuskan yang akan menjadi tujuan pembelajaran.
- Melakukan identifikasi karakteristik peserta didik.
- Mengidentifikasi sumber belajar yang dibutuhkan.
- Menentukan strategi pembelajaran yang tepat (termasuk estimasi biaya).
- Menyusun rencana pengelolaan proyek

Tahapan selanjutnya berupa *Design* (Desain), *Development* (Pengembangan), *Implementation* (Implementasi), dan *Evaluation* (Evaluasi) merupakan tahapan yang secara khusus lebih menukik untuk diterapkan pada proses berlangsungnya aksi pembelajaran.

CorpU menjadi semesta pembicaraan dari pengembangan kompetensi. *Subset* dari CorpU salah satunya adalah analisis identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Bila analisis ini ditempuh dan hasilnya dijadikan acuan jenis kebutuhan pengembangan kompetensi personal dan organisasi maka tahapan selanjutnya adalah mengeksekusi proporsi 70:20:10 dari setiap jenis bangkom yang telah ditetapkan sebagai kebutuhan tersebut.

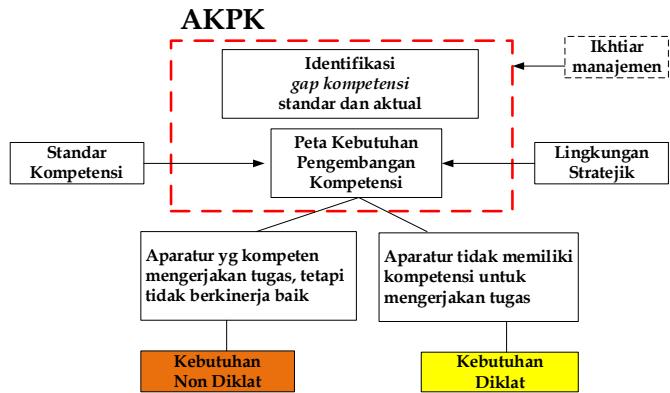
Karena itu, hal yang sangat krusial bilamana suporting CorpU dengan menanamkan tahapan Analisis (sebagai tahap awal dari model ADDIE) sebagai kerangka berpikir pengembangan kompetensi pegawai, maka tidak berlebihan jika dua konsep tersebut menjadi rumah besar sekaligus menjadi kekuatan knowledge management dari suatu kegiatan yang disebut analisis kebutuhan pengembangan kompetensi.

2. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK)

Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur mendominasi peran dalam menyukkseskan kinerja organisasi. Ditasbihkan sebagai modal kapital organisasi, maka SDM aparatur perlu pengembangan dan pemberdayaan yang sistematis, terpadu, dan berkesinambungan.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang selanjutnya mengalami perubahan pada Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Analisis kebutuhan kompetensi aparatur ditempuh sebagai bagian dari kegiatan manajemen SDM aparatur yang tujuannya untuk mendapatkan pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur, apakah pengembangannya melalui diklat ataukah non diklat? Merujuk tulisan Iwa, Asep H. dan Sudrajat (2021) yang menggambarkan alur pikir AKPK sebagai berikut.



Gambar 2. Alur Pikir AKPK (Iwa, Asep H. dan Sudrajat. 2021)

Undang-Undang ASN (UU No 20/2023 – ASN) memerintahkan perlunya penetapan kompetensi ASN. Kemudian diikuti oleh PP No. 11/ 2017 - Manajemen PNS yang menguatkan perlunya perencanaan pengembangan ASN berbasis kompetensi. Hal ini direspon oleh KemenPAN-RB melalui PermenPAN-RB No. 38/ 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN yang intinya makin menekankan pengelolaan dan penataan kompetensi aparatur dengan melampirkan pada peraturan itu tentang penjelasan bentuk standar kompetensi berdasarkan kelompok jabatan. Di sisi lain, perwujudan pengembangan kompetensi secara operasional dengan lahirnya PerLAN RI No. 5/2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN

Perundang-undangan sebagaimana disebutkan di atas menjadi acuan pengembangan kompetensi aparatur negara saat ini. Manajemen ASN memuat rencana besar yang disebut Rencana Pengembangan Kompetensi, di dalamnya terdapat bagian yang disebut Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi. Menurut PerLAN RI No. 5/ 2018, kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi: jenis kompetensi yang perlu dikembangkan; target PNS yang kompetensinya akan dikembangkan; jenis dan jalur pengembangan kompetensi; penyelenggara pengembangan kompetensi; jadwal atau waktu pelaksanaan; kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan anggaran yang dibutuhkan.

Dalam sistem informasi pengembangan kompetensi memuat kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi. Secara nasional, penyusunan rencana pengembangan kompetensi diperlukan guna memenuhi peta kebutuhan kompetensi yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan serta pemerintahan. Secara nasional, Per LAN RI No. 5/ 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN, menjelaskan tentang penyusunan rencana pengembangan kompetensi berupa Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN idealnya harus sesuai dengan perencanaan tentang pengembangan kompetensi yang telah disepakati dan ditetapkan. Secara umum pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk: pendidikan dan pelatihan (diklat) dan non pendidikan dan pelatihan (non diklat)

3. Manajemen Pelatihan AKPK

Manajemen pelatihan merupakan salah satu tagihan dalam kompetensi teknis Widyaiswara Ahli Utama terkait kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran pelatihan. WI utama diharapkan mampu mengembangkan konsep dan teknik baru dalam pengelolaan pembelajaran pelatihan ASN (KepMenPAN-RB No. SKJ.1 / 2023 tentang Standar kompetensi Jabatan Widyaiswara). Menemukan alternatif model manajemen pelatihan AKPK adalah upaya realistik mengemas analisis pengembangan kompetensi dalam konteks

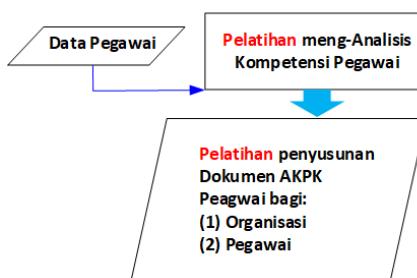
pelatihan sbg bentuk tagihan widyaaiswara dalam mengembangkan kompetensi teknisnya. Harapannya, tentu saja bisa menjadi pilihan alternatif tentang model pelatihan analisis pengembangan kompetensi bagi para pengelola kepegawaian yang ditugasi merekomendasikan jenis pengembangan kompetensi apa yang tepat bagi pegawai (PP No. 11 Tahun 2017 dan perubahannya No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS).

Mengaitkan upaya mencari alternatif model pelatihan dengan tagihan widyaaiswara dalam mengembangkan kompetensi teknisnya, khususnya dalam pengembangan program pelatihan, maka menemukan alternatif model manajemen pelatihan AKPK adalah upaya realistik melakukan kegiatan analisis pengembangan kompetensi dalam konteks pelatihan. Harapannya, tentu saja bisa menjadi pilihan alternatif tentang model pelatihan analisis pengembangan kompetensi bagi para pengelola kepegawaian yang ditugasi merekomendasikan jenis pengembangan kompetensi apa yang tepat bagi pegawai sesuai PP No. 11 Tahun 2017 dan perubahannya No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS.

Dasar pijakan manajemen pelatihan AKPK adalah UU No. 20/ 2023-ASN; PP No. 11/2017 dan Perubahannya PP No. 17/2020-Manajemen PNS; PerLAN No. 5/2018-Bangkom Peg ASN; dan PerLAN No. 10/2018-Bangkom PNS. Perundang-undangan tersebut mengamanatkan 20 JP sebagai kewajiban pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi PNS setiap tahunnya, ujungnya setiap PNS direkomendasikan pengembangan kompetensi apa yang harus dilaluinya.

Dasar pijakan tersebut direalisasikan menjadi kegiatan berbasis pelatihan. Hal ini dilakukan sejalan dengan tagihan widyaaiswara untuk mengembangkan kompetensi teknis, salah satunya kompetensi teknis pengelolaan pembelajaran pelatihan. Karena itu, mengacu pada KepMenPAN-RB No. SKJ.1 tahun 2023 tentang Standar kompetensi Jabatan Widyaiswara, maka kemasannya haruslah berbasis pelatihan dengan mengedepankan kreativitas model baru (discovery) atau bisa pula reinvention dari suatu yang ada.

Sebuah pelatihan idealnya diawali dari perencanaan. Berdasar pada pijakan manajemen pelatihan AKPK seperti di atas, maka alur pengelolaan pelatihan pengembangan kompetensi ditafsirkan berbentuk:



Gambar 3. Tafsir Manajemen Pelatihan AKPK sesuai Perundangan yang Berlaku

Model alternatif yang bisa ditawarkan adalah elaborasi dari diagram di atas. Tentu saja, elaborasi yang dimaksud merupakan hasil pengembangan studi literatur terhadap sejumlah penelitian yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya. Atas dasar hal tersebut, manajemen pelatihan AKPK diberikan pada awal pelaksanaan kegiatan AKPK dimulai, yaitu pelatihan penyiapan fasilitator AKPK atau lazim biasa disebut Training of Facilitator (ToF). Idealnya model alternatif tersebut di atas disampaikan saat ToF Penyiapan AKPK. Pada kegiatan ToF disampaikan setidaknya tentang:

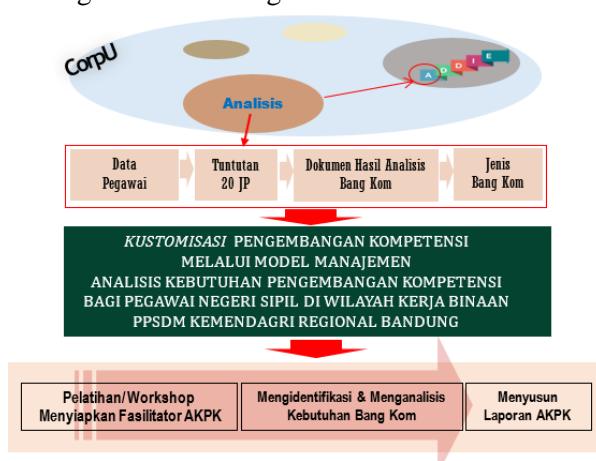
bagaimana menyiapkan tim AKPK, bagaimana melaksanakan AKPK mengikuti pedoman AKPK, dan bagaimana menyusun laporan AKPK. Puncaknya, terbitlah usulan pengembangan kompetensi yang disampaikan oleh personal dan perangkat daerah sebagai bentuk kewajiban organisasi dalam memberikan layanan mengembangkan kompetensi dari sisi organisasi

4. Kustomisasi

Kustomisasi adalah proses, cara, atau perbuatan mengubah sesuatu (tampilan komputer, ponsel, dan sebagainya) sehingga menjadi lebih sesuai dengan keadaan yang diinginkan oleh seseorang (KBBI, 2023). Penulis memilih dixi kustomisasi karena ada fenomena pengkontrasan saat ini dibandingkan istilah standardisasi. Sebagaimana pernyataan Jin, L., He, Y., Song, H., (2012), “Kustomisasi telah menjadi semakin popular dibandingkan dengan standardisasi karena kemungkinan konsumen untuk menentukan layanan yang sesuai dengan keinginan mereka” dan pernyataan (Fornell et al, 1996) bahwa kustomisasi semakin penting untuk kualitas layanan terutama ketika ada heterogenitas dan persaingan. Apalagi bila dikaitkan dengan jenis, jalur, dan bentuk penegmbangan kompetensi saat ini sesuai Per LAN No 10_ 2018-BangKom PNS: Ps 27, Ps 28, Ps 29 dan Per LAN No 5_2018 -Bangkom Peg ASN: pengembangan kompetensi melalui model manajemen pelatihan menjadi hal menarik untuk diteliti.

METODE

Kerangka Pikir Penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini memperlihatkan bahwa menyelenggarakan pelatihan terjadi melalui upaya kustomisasi komponen input yakni tuntutan stakeholder serta faktor-faktor yg dikelompokkan dalam fenomena umum dan khusus yang dikelola melalui suatu proses analisis kebutuhan bangkom untuk menghasilkan output berupa dokumen AKPK.

Metode yang dipandang sesuai dengan kebutuhan kerangka pikir penelitian ini adalah kualitatif *research and development* (R & D). Mengacu pada pendapat Sugiyono (2014), “metode penelitian dan pengembangan atau *Research and Development* adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu, dan menguji keefektifan produk tersebut”. Penulis berharap produk KTI ini menghasilkan hal baru (novelty) berupa model manajemen AKPK bagi para pengelola pelatihan aparatur di wilayah kerja binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung. Melengkapi metode ini, penulis menjamakkannya melalui metode SOAR analisys untuk menemukan penyebab masalah utama terkait identifikasi pengembangan kompetensi yang selama ini dilakukan para pengelola kegiatan bangkom. SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results*) adalah

sebuah kerangka kerja yang sangat positif yang dapat digunakan untuk pemikiran strategis dan analisis yang memungkinkan seseorang, tim, atau organisasi untuk membuat strategi dan/atau rencana strategis untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak (Watkins, Mohr, & Kelly, 2011).

internal external	STRENGTH (S)	OPPORTUNITIES (O)
ASPIRATIONS (A)	strategi SA	strategi OA
RESULT (R)	strategi SR	strategi OR

Gambar 5. Peta Analisis SOAR

Dalam kaitannya dengan hasil analisis SOAR seperti diilustrasikan pada peta analisis SOAR, maka strategi yang dapat dilakukan untuk menemukan penyebab masalah utamanya adalah dengan memadukan strategi SA, SR, OA, dan OR yaitu “Memfasilitasi lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi yang menjadi binaan PPSDM Regional Bandung baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota melalui keseragaman pemahaman proses bisnis analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang terstruktur dan masif dalam rangka pemetaan kebutuhan 20 JP bangkom aparatur secara personal maupun kebutuhan organisasi guna memenuhi beragam jenis dan jalur bangkom sumber daya aparatur baik pelatihan maupun non pelatihan.”

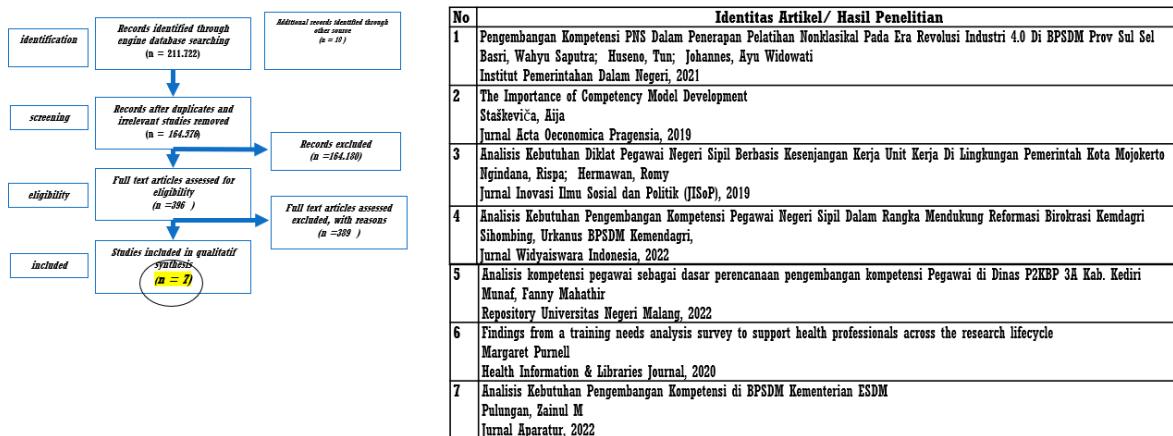
Sumber data informan penelitian ini : (1) Sejumlah penelitian yang dimuat dalam jurnal penelitian yang ditayangkan dalam web engine electronic database seperti Google Scholar, [Neliti], Proquest.; (2) data hasil studi dokumentasi yang bersumber dari dokumen pengembangan kompetensi di lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi Kabupaten/ Kota/ Provinsi yang menjadi binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung.; dan (3) pernyataan hasil jajak pendapat kepada pegawai/ pengelola pengembangan kompetensi di lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi Kabupaten/ Kota/ Provinsi yang menjadi binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung.

Pengumpulan data dilakukan melalui: (1) Studi dokumentasi; (2) Jajak pendapat menggunakan kuesioner terkait kondisi aktual kompetensi pegawai dan pengelolaan kegiatan pengembangan kompetensi kepada sejumlah pengelola kegiatan pengembangan kompetensi (bangkom). Isinya mengungkap upaya pengelola: (1) dalam menyediakan data Profil PNS yang berisikan riwayat pengembangan kompetensinya; (2) tentang kegiatan inventarisasi dan rekapitulasi kesenjangan kompetensi pegawai sesuai indikator prilaku per kompetensi; dan (3) menyusun rencana pengembangan kompetensi PNS sesuai usulan Perangkat Daerah

Analisis data dilakukan dengan cara : (1) pencarian literatur dengan memanfaatkan *search engine electronic database* seperti *Google Scholar*, [neliti], Repozitori Studi Kebijakan Indonesia, atau yang lainnya dan citation and reference manager :memanfaatkan aplikasi *Mendeley*; (2) Mengikuti alur SLR teknik *PRISMA 2009 flow diagram* dengan cara Menyusun Tabel Rekapitulasi Hasil Pencarian Artikel Jurnal berdasarkan kata kunci menurut Search Engine Electronic Database yg dipilih; dan (3) menggunakan statistik deksriptif sederhana untuk mendapatkan % atas kesimpulan kajian dokumen dan jajak pendapat

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil PRISMA 2009 flow diagram untuk SLR Penelusuran Jurnal diperoleh sebagai berikut.



Hasil penelusuran ketersediaan dokumen sebagai berikut.

Kuantitatif Ketersediaan Dokumen AKPK (sampling purposif)

Uraian Ketersediaan			
No.	Wilayah	Profil PNS	Check list penilaian pegawai setiap level oleh atasan dan sejawat tentang kesenjangan kompetensi setiap indikator prilaku
1	Kab/ Kota Prov Lampung	100%	96%
2	Kab/Kota Prov Jawa Barat	100%	98%
3	Kab/Kota Prov DKI Jakarta	100%	98%
4	Kab/Kota Prov Banten	100%	96%
5	Kab/Kota Prov Kal Bar	100%	92%
6	Kab/Kota Prov Kal Sel	100%	93%
7	Kab/Kota Prov Kal Ut	100%	92%
8	Kab/Kota Prov Kal Tim	100%	93%
9	Kab/Kota Prov Kal Teng	100%	92%
Rerata		100%	94%
		74%	

Kuantitatif Tracing Jajak Pendapat Kondisi Aktual Komp Peg dan Pengelolaan Keg Bangkom (sampling purposif)

Uraian Kegiatan					
No.	Wilayah	Menyediakan profil PNS tgl Riwayat Bang Kom	Menginventarisasi gap kompetensi peg sesuai indikator prilaku per jenis dan komponen kompetensi	Merekapitalasi gap kompetensi pegawai	Mominta usulan renc Bang Kom PNS ipd PD
1	Kab/ Kota Prov Lampung	86%	35%	35%	86%
2	Kab/Kota Prov Jawa Barat	89%	46%	46%	89%
3	Kab/ Kota Prov DKI Jakarta	90%	51%	51%	90%
4	Kab/Kota Prov Banten	67%	24%	24%	67%
5	Kab/Kota Prov Kal Bar	54%	27%	27%	54%
6	Kab/ Kota Prov Kal Sel	63%	28%	28%	63%
7	Kab/Kota Prov Kal Ut	60%	22%	22%	60%
8	Kab/Kota Prov Kal Tim	51%	30%	30%	51%
9	Kab/ Kota Prov Kal Teng	50%	21%	21%	50%
Rerata		68%	32%	32%	68%
					79%

Hasil jajak pendapat sebagai berikut.

- Secara umum hanya profil pegawai yg tersedia lengkap, sementara data yg bersifat kebutuhan bangkom pegawai belum tersedia atau belum diupayakan secara optimal.
- Lembaga penyelenggara pelatihan cenderung tdk menginventarisasi kesenjangan kompetensi setiap indikator prilaku secara lengkap kompetensi manajerial, sosial kultural, teknis, bahkan pemerintahan. Yg ada : 1) inventariasi keg pelatihan yg belum dilatihkan di perangkat daerah dan 2) inventarisasi perangkat daerah yang dikenai pelatihan sejenis di tahun sebelumnya.
- BKPSDM/ BKPP/ BPSPDM menyusun rencana bangkom tetapi umumnya tidak berdasar pd usulan kebutuhan orgabisasi dan personal pegawai. Kegiatan perencanaan cenderung top down dari Lembaga BKPSDM/ BKPP/ BPSPDM untuk diketahui dan diusulkan pesertanya sesuai daftar kegiatan pelatihan yang akan diselenggarakan penyelenggara pelatihan
- Kegiatan analisis bangkom cenderung tidak ada atau tidak terjadi, termasuk pedoman dan dokumen hasil analisisnya.

Hasil Analisis dan Sintesis Menjawab Pertanyaan Penelitian

Analisis dan Sintesis untuk menjawab RQ 1

- Dari tulisan Basri, Wahyu Saputra; Huseno, Tun; Johannes, Ayu Widowati (Jurnal IPDN, 2021) belum dpt menjawab RQ1. Penelitian ini hanya sampai pd memutuskan pentingnya penerapan pelatihan jenis non klasikal .
 - Jurnal Acta Oeconomica Pragensia, tulisan Staškeviča, Aija (2019), merekomendasikan model kompetensi utama dalam konteks *life long education*. Tulisan ini lebih banyak mengemukakan bentana pentingnya model

- Ditemukan model yg diusulkan beberapa pakar, tetapi tidak menuik pd model apa yg digunakan untuk menganalisis bangkom sesuai pertanyaan penelitian (RQ1).
 - Hal ini memberi peluang untuk mendeklrasikan model

Analisis dan Sintesis untuk menjawab RQ 2

- Tulisan Urkanus S. (Jurnal Widya Iswara Indonesia, 2022) mengusulkan model bangkom PNS dg pendekatan sistem *input – proses – output / benefit* untuk mendukung reformasi birokrasi Kemendagri. Tetapi, artikel ini blm memberikan alternatif jawaban bgm menganalisis kebutuhan bangkom PNS Kemendagri. Lebih mendeskripsikan alasan mengapa capaian IP ASN/ PNS Kemendagri tergolong rendah

Analisis dan Sintesis untuk menjawab RQ 3

- Tulisan Ngindana, Rispa, Hermawan, Romy, 2019 pada Jurnal JISoP. Artikel penelitian ini menyajikan hasil lekaptifitas kebutuhan diklat menganalisis kompetensi pegawai. Tetapi tdk menguras bgm analisis kuantitatif beberapa perangkat uaderan shg dasar perencanaan diklat berdasarkan dilakukan shg mendapatkan kesimpulan persentase ketercapaian kompetensi di bawah 70 persen dari 8 kategori. Kekurangannya, artikel ini tdk menyajikan bagaimana analisis kesenjangan yg dilakukan shg muncul daftar kebutuhan diklat. Kegiatan analisis yg diusung dari penelitian ini adalah dg melakukan wawancara, survei dan obsevasi terhadap ASN
- Tulisan Margaret Purnell pd Health Information & Libraries Journal, 2020 mengungkap sejumlah pelatihan yg dibutuhkan dg merujuk pd literatur di perpustakaan ttg sejumlah kompetensi Kesehatan. Tetapi, pengumpulan datanya langsung menyebarkan 16 pertanyaan terbuka ttg kebutuhan pelatihan tanpa melihat gap kompetensi terlebih .
- Artikel yg dibuat Pulungan, Zainul M (Jurnal Aparatur, 2022) memberikan gambaran bgm praktik langsung melakukan AKPK melalui kuesioner kebutuhan bangkom dan FGD. Sayangnya, tdk berani merekomendasikan model yg dikembangkan sbg generalisasi dan adaptasi untuk kegiatan serupa.

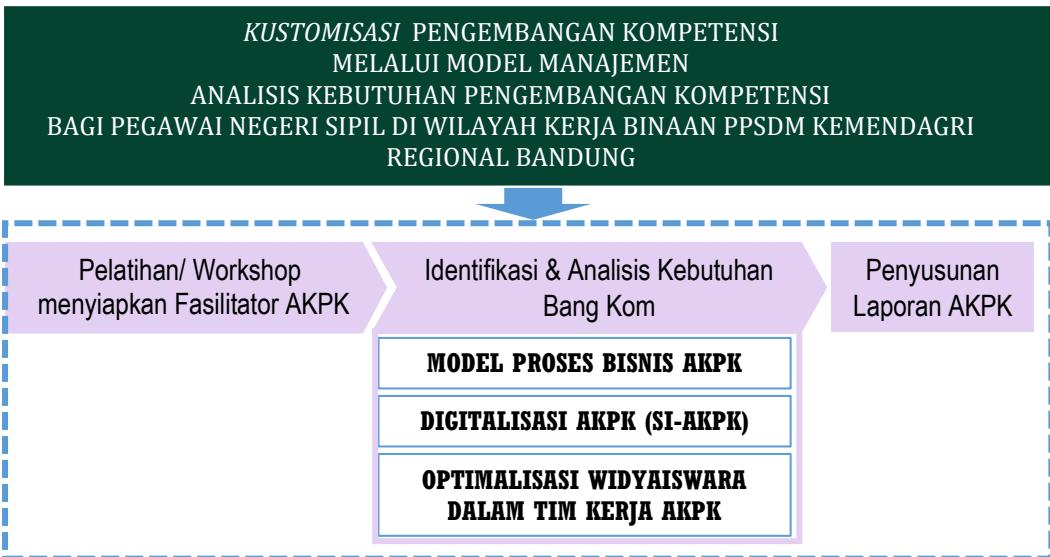
- Ditemukan model yg diusulkan beberapa pakar, seperti model *input-proses-output* dan menggunakan keg. wawancara, survey, obeservasi thd ASN. Tetapi tidak bisa menjawab secara eksplisit dan teknis bgm menganalisis bangkom sesuai pertanyaan penelitian (RQ2).

Tidak ditegaknya perspektif yntuk menyampaikan jawaban pada pertanyaan analisis idenifikasi kebutuhan RQ2 yg kendong

- Memerlukah kesiapan bagi apabila model yg *eligible* sedangkan teknis untuk diikuti pd dalam AKPK

- (1) Bagaimana proses bisnis dan seperti apa pedoman AKPK yang *eligible*?
- (2) Bagaimana proses bisnis dan seperti apa pedoman AKPK yang *eligible*?
- (3) Bagaimana bentuk laporan AKPK

Rekomendasi Inovasi dan Kebaruan



★ MODEL AKPK

Kegiatanya berupa:

- (1) Melaksanakan *pelatihan/ workshop penyiapan fasilitator AKPK*
- (2) Menyusun dan membakukan *model proses bisnis* analisis kebutuhan pengembangan kompetensi;
- (3) Mengoptimalisasi secara inklusif peran dan fungsi *widyaiswara sebagai wali program* pada kegiatan AKPK;
- (4) Membentuk *TIM AKPK*
- (5) Memanfaatkan digital (untuk sementara digunakan prototipe SI AKPK) sebagai *tools* yang membantu memudahkan proses input kegiatan analisis.
- (6) Mendorong lahirnya “*Pojok AKPK*” (*AKPK Corner*)
 - (a) wahana diskusi, fasilitasi, dan rekomendasi
 - (b) wahana sumber informasi kekinian dalam memfasilitasi kebutuhan informasi pengembangan kompetensi

SIMPULAN

- a. Perencanaan pengembangan kompetensi Penyelenggara pelatihan aparatur di lingkungan binaan PPSDM Regional Bandung belum memanfaatkan model yang masif sebagai pedoman dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Hanya profil pegawai yang tersedia lengkap, sementara data yang bersifat kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai belum diupayakan secara optimal. Tidak ada inventarisasi kesenjangan kompetensi setiap indikator prilaku secara lengkap memuat kompetensi manajerial, sosial kultural, teknis, bahkan pemerintahan. Kegiatan perencanaan cenderung top down dari lembaga penyelenggara pelatihan (BKPSDM/ BKPP/ BPSDM) ke khayak, bukan atas dasar usulan Perangkat Daerah (PD). Perangkat Daerah tinggal mengusulkan pesertanya saja sesuai daftar pelatihan yang disediakan. Kegiatan analisis pengembangan kompetensi cenderung tidak ada atau bahkan tidak terjadi, termasuk pedoman dan dokumen hasil analisis untuk tindak lanjutnya.
- b. Tidak didapatkan model proses bisnis analisis pengembangan kompetensi sebagai model manajemen yang sistematis dan struktur serta memiliki kualitas dan memenuhi kondisi/syarat yang diperlukan (*eligible*) dalam melakukan AKPK. Hasil penelusuran

- jurnal pun belum ada yang secara jelas menyampaikan kerangka proses bisnis dari AKPK. Pada umumnya melakukannya seperti kegiatan pengumpulan data pada penelitian tradisional dengan memanfaatkan instrumen wawancara, kuesioner, atau diskusi grup terbatas. Itu pun dilakukan tanpa ada kegiatan pendahuluan yang mencerminkan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi itu ditempuh karena ada diskrepansi atau ketidaktersediaan pegawai
- c. Usulan prospektif pengembangan model manajemen analisis kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur di wilayah kerja binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, yaitu Kustomisasi Pengembangan Kompetensi Melalui Model Manajemen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil di Wilayah Kerja Binaan PPSDM Kemendagri Regional Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. D. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing & Growing a Successful Program*. AMACOM.
- Basri, Wahyu Saputra. Huseno, Tun. Johannes, Ayu Widowati (2021). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- BPSDM Kemendagri (2021). *Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemendagri 2020-2024*
- CDC. (2018). *ADDIE Model*. Cdc.Gov. <https://www.cdc.gov/training/development/addie-model.html>
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). *ASN Corporate University : Sebuah Konsep Pendidikan dan Pelatihan Pada Era Disruptif*. Civil Service, 13(2), 51–62.
- Fornell C, Johnson MD, Anderson EW, Cha J, & Bryant BE (1996). *The American Customer Satisfaction Index*. Journal of Marketing 60(4):7-18
- Grenzer, J. W. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. HRD Press.
- Hasibuan , S. P. Melayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara
- Iwa, Asep H. dan Sudrajat (2021). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi. Bandung: Pustaka Setia
- Jin, L., He, Y., Song, H., (2012). *Service customization: to upgrade or to downgrade? An investigation of how option framing affects tourists' choice of package tour services*. Tour. Manag. 33 (2), 266–275.
- KBBI (2023). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka
- Lusiana and M. Suryani (2014). *Metode SLR untuk Mengidentifikasi Isu-Isu dalam Software Engineering*, SATIN (Sains dan Teknol. Informasi), vol. 3, no. 1, 2014
- Margaret Purnell (2020). *Findings from a training needs analysis survey to support health professionals across the research lifecycle*. Health Information & Libraries Journal
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses: The PRISMA Statement*. PLoS Med 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097

- Munaf, Fanny Mahathir (2022). *Analisis kompetensi pegawai sebagai dasar perencanaan pengembangan kompetensi Pegawai di Dinas P2KBP 3A Kab. Kediri*. Repository Universitas Negeri Malang
- Ngindana, Rispa. Hermawan, Romy (2019). *Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto*. Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik (JISoP)
- Novriyanti Achyar¹, Rusdinal Rusdinal² (2021). *Analisis Kebutuhan Pengembangan Model Peningkatan Kompetensi Dosen Program Studi Keperawatan Melalui Pelatihan Profesionalitas*. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan. Vol. 10 Number 2 Tahun 2021, pp 146-153
- Rayanto, Y.H., Sugianti (2020). Penelitian Pengembangan Model Addie dan R2D2: Teori dan Praktek. Pasuruan: Lembaga Academic & Research Institute 2020
- PKP2A II LAN (2015). *Kajian Pengembangan Kompetensi ASN Dalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi*. Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara.
- PKP2AIII-LAN (2016). *Laporan Kinerja PKP2AIII-LAN Tahun 2016*. Samarinda: PKP2AIII-LAN
- PKP2AIII-LAN (2016). *Temuan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan III Aparatur (2005 dan 2008)*. PKP2AIII-LAN Samarinda
- Pulungan, Zainul M (2021). *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi*. Jurnal AgriWidya (Menginspirasi Untuk Pelatihan Yang Lebih Baik). Vol 2 No.2 - Juni 2021
- Savitri, Renny. (2020). *Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Adaptasi Kebiasaan Baru*. Makalah Konferensi Nasional Politeknik STIA LAN
- Staškeviča, Aija (2019). *The Importance of Competency Model Development*. Jurnal Acta Oeconomica Pragensia
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharsono, Agus (2022). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University*. Jurnal Litbang Prov Jateng, Vol. 20, No. 2, Des 2022
- Urkanus Sihombing (2023). *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri*. Jurnal Widya Iswara Indonesia Vol. 4, No. 1, Maret 2023, pp. 21-34
- Watkins, JM, Mohr, BJ, & Kelly, R. (2011). Appreciative Inquiry : Change at the Speed of Imagination.
(tersedia: <https://www.researchgate.net/publication/239419533> Appreciative Inquiry Change at the Speed of Imagination Second Edition)

Perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Perubahannya Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS
 Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 050-156 Tahun 2021 tentang Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020 – 2024
- Keputusan Menteri PAN-RB No. SKJ.1 tahun 2023 tentang Standar kompetensi Jabatan Widya Iswara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan LAN RI
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*)
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor. SKJ.1 / 2023 tentang Standar kompetensi Jabatan Widya Iswara
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 306/K.1/HKM.02.2/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) Pada Tingkat Instansi