

## **Analisis Pengembangan Kompetensi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi**

***Competency Development Analysis At The Civil Service And Human Resource Development Agency Of Sukabumi City***

**Anton Lugiawan<sup>1</sup>, Muhamad Nur Afandi<sup>2</sup>**

Politeknik STIA LAN Bandung<sup>1,2</sup>

aaparmina@gmail.com<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan profesionalisme, kinerja, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta merumuskan implikasi strategis bagi perancangan model pengembangan kompetensi berbasis digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen. Informan penelitian meliputi unsur pimpinan, pejabat struktural, dan pelaksana teknis yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan triangulasi sumber, serta menggunakan perspektif teori pembelajaran digital Mark Nichols sebagai kerangka analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Sukabumi telah berjalan secara rutin dan memiliki landasan regulasi yang kuat, namun belum optimal. Hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran dan sarana pelatihan, variasi kesiapan dan budaya belajar ASN, serta belum terintegrasinya pemetaan kompetensi berbasis *gap* dengan sistem perencanaan pelatihan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan melalui penambahan pelatihan, melainkan memerlukan transformasi menuju sistem pembelajaran digital yang terintegrasi, berjenjang, berbasis kebutuhan kompetensi, serta didukung oleh budaya belajar, *coaching*, dan *mentoring* internal.

**Kata kunci:** pengembangan kompetensi, ASN, e-learning, BKPSDM, pembelajaran digital.

### **1. Pendahuluan**

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dalam melaksanakan pelayanan publik, pegawai ASN harus mempunyai kompetensi yang menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya. Pengetahuan yang memadai merupakan dasar dari kompetensi pegawai ASN. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai ASN sering kali memiliki kekurangan dalam hal kualifikasi akademik dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif (P. Kurniawan et al., 2024).

Dalam hal kompetensi, di Kota Sukabumi masih terdapat pegawai ASN yang aspek pengetahuannya relatif rendah. Contohnya, masih terdapat pegawai ASN yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang tenaga kesehatan, namun ditempatkan pada perangkat daerah yang berfokus pada tugas teknis non-kesehatan. Untuk aspek keterampilan, yang dibutuhkan oleh pegawai ASN adalah kemampuan teknis, manajerial, serta sosial kultural, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN (Rofiq, 2024). Studi menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa pegawai ASN yang memiliki keterampilan yang

baik, masih banyak yang perlu ditingkatkan, terutama dalam hal teknologi informasi dan komunikasi (Hernawati et al., 2025).

Di Kota Sukabumi, banyak pegawai ASN yang memiliki keterampilan teknologi informasi yang masih rendah. Sebagai contoh, dalam pengelolaan *web* perangkat daerah, sebagian besar proses pembuatan dan pemeliharaannya masih bergantung pada pegawai non-ASN. Sementara itu, untuk aspek sikap, berdasarkan Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Semester I Tahun 2024 di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi, pada unsur pelayanan perilaku pelaksana di salah satu perangkat daerah, nilainya adalah 2,99 dari skala 4. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai ASN yang memiliki aspek sikap yang relatif rendah.

Secara keseluruhan, berdasarkan data hasil SKM tersebut, nilai unsur pelayanan kompetensi pelaksana adalah 3,36 dari skala 4. Hal ini berarti bahwa kompetensi pelaksana sudah berada dalam kategori baik, namun belum optimal dan masih dapat ditingkatkan.

Pengembangan kompetensi menjadi kebutuhan esensial yang harus dipenuhi untuk mencapai peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Pengembangan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi (Mulyaningsih, 2020). Peningkatan kapabilitas individu dalam berbagai aspek, termasuk kompetensi digital, menjadi krusial dalam merespons transformasi tata kelola ASN yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja (Elisnawati et al., 2023). Kompetensi digital berperan penting dalam memastikan efektivitas pelayanan publik serta kemampuan adaptasi terhadap kemajuan teknologi (Putri et al., 2023).

Namun demikian, meskipun regulasi telah mewajibkan penerapan standar kompetensi, data menunjukkan bahwa hanya sedikit instansi yang benar-benar telah mengimplementasikan standar kompetensi secara komprehensif, terutama dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin mengandalkan infrastruktur teknologi informasi yang kompleks (*A Diagnostic Study of the Civil Service in Indonesia, 2021*).

Pengembangan kompetensi dilaksanakan sebagai upaya untuk memenuhi amanat regulasi kebijakan pemerintah dalam peningkatan kompetensi pegawai ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pada ketentuan Pasal 21 menyebutkan bahwa pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiil dan/atau nonmateriil. Salah satu komponen penghargaan dan pengakuan bagi pegawai ASN adalah pengembangan diri yang dapat berupa pengembangan kompetensi. Hak ini diberikan sebagai salah satu upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai ASN dalam rangka mewujudkan ASN yang mampu memberikan pelayanan publik secara profesional dan berkualitas.

Pengembangan kompetensi, selain sebagai hak, juga merupakan kewajiban pegawai ASN, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 49, yang menyatakan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Ketentuan ini diatur lebih lanjut dalam Pasal 203 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang menyebutkan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi, yang dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) Jam Pelajaran (JP) dalam 1 (satu) tahun. Sementara itu, bagi PPPK, pengembangan kompetensi dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) JP dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN dilakukan melalui 2 (dua) bentuk, terdiri atas pendidikan dan/atau pelatihan. Bentuk pengembangan kompetensi pendidikan yang dimaksud dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan bentuk pengembangan kompetensi pelatihan terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal. Pasal 27, Pasal 28, dan Pasal 29 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil mengatur pengembangan kompetensi PNS.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi bentuk pelatihan sebagaimana tersebut di atas dapat dilaksanakan secara mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di instansi pemerintah yang terakreditasi, dan/atau dilaksanakan bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan, dan/atau bekerja sama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi. Biasanya, dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota bekerja sama dengan lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi Pemerintah Daerah Provinsi dan Kementerian/Lembaga.

Pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan klasikal cenderung memerlukan biaya yang tinggi. Sebagai contoh, mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Kementerian Dalam Negeri, untuk biaya Diklat Teknis yang diselenggarakan dengan mengambil tempat di Kantor Kementerian Dalam Negeri dan dilaksanakan selama 4 (empat) hari, biaya pelatihan klasikal untuk tingkat pejabat strategis sebesar Rp2.560.000,00 (dua juta lima ratus enam puluh ribu rupiah) per orang.

Kewajiban mengembangkan kompetensi pegawai ASN Kota Sukabumi dengan model pelatihan klasikal ternyata membutuhkan alokasi anggaran yang relatif besar, sementara APBD Kota Sukabumi saat ini belum mampu memberikan alokasi anggaran ideal untuk memfasilitasi kewajiban pengembangan kompetensi seluruh ASN per tahun. Hal demikian sejalan dengan yang disampaikan oleh (Mulyaningsih, 2020; Muhamarman & Frinaldi, 2023), yakni bahwa “permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ini adalah kebutuhan biaya yang besar, apalagi dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal”.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 menyatakan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), atau dalam hal ini adalah Wali Kota Sukabumi, wajib melaksanakan pengembangan kompetensi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi selaku kepanjangan tangan Wali Kota, dan berdasarkan Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 78 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok, dan Tata Kerja BKPSDM Kota Sukabumi, dinyatakan bahwa salah satu tugas pokok dan fungsi BKPSDM Kota Sukabumi adalah melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. Berdasarkan hal tersebut, dalam rangka menjalankan amanat tersebut, kiranya perlu dirumuskan alternatif model lain dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Sukabumi.

Alternatif model pengembangan kompetensi yang dapat ditempuh adalah melalui jalur pelatihan nonklasikal. Pasal 212 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor

11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, dan lain sebagainya. *E-learning* atau pengembangan kompetensi berbasis digital merupakan sebuah pendekatan sistematis yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan Aparatur Sipil Negara secara efisien dan adaptif, serta mengatasi keterbatasan biaya dan logistik pelatihan konvensional (Rofiq, 2024; Suseno, 2023). Pendekatan ini berfokus pada fleksibilitas pembelajaran, memungkinkan ASN untuk mengakses materi pelatihan kapan pun dan di mana pun, serta mendorong adopsi teknologi pembelajaran dan pengembangan kompetensi yang terintegrasi (Destiana, 2023).

*E-learning* memanfaatkan berbagai platform digital, termasuk *Learning Management Systems*, untuk menyediakan materi pembelajaran interaktif, forum diskusi, dan penilaian berbasis teknologi yang mendukung peningkatan literasi digital (Hernawati et al., 2025). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga mempromosikan kolaborasi lintas departemen dalam memanfaatkan teknologi untuk efisiensi layanan publik (Dalimuthe et al., 2024). Dengan demikian, pembelajaran elektronik memungkinkan pegawai untuk lebih mudah mengikuti dan menyelesaikan pelatihan serta pengembangan kompetensi, karena fleksibilitas waktu dan tempat yang ditawarkannya (Prasetya & Yateno, 2022).

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses pengembangan kompetensi pegawai ASN di lingkungan BKPSDM Kota Sukabumi. Metode ini dipilih karena mampu menggali fenomena yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui data kuantitatif, khususnya yang berkaitan dengan konteks organisasi, pengalaman individu, serta dinamika pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi. Pengumpulan data dilakukan melalui pengamatan, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif dan kontekstual. Informan penelitian dipilih secara selektif dari unsur pimpinan, pejabat struktural, dan pelaksana teknis yang memiliki keterlibatan langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN (Suigiyono, 2019; Moloeing, 2007).

Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan eksplorasi data, kategorisasi, pemaknaan, dan triangulasi untuk memastikan validitas dan keandalan temuan. Pendekatan Soft System Methodology (SSM) digunakan sebagai kerangka analisis dalam memahami permasalahan pengembangan kompetensi yang bersifat kompleks dan melibatkan berbagai kepentingan, serta untuk merancang model pengembangan kompetensi yang relevan dan aplikatif. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, pengamatan, dan telaah dokumen regulasi serta dokumen internal organisasi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang utuh dan rekomendasi yang tepat dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN secara efektif dan berkelanjutan (Armstrong, 2006; Speinceir & Speinceir, 1993).

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### Kerangka Umum Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi berlandaskan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak dan kewajiban ASN untuk mendukung peningkatan kinerja dan profesionalisme. Penguatan ketentuan tersebut dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang mengatur bahwa setiap ASN wajib memperoleh pengembangan kompetensi sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) jam pelajaran (JP) setiap tahun.

Pada tingkat daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi menjadi instansi yang bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, serta mengevaluasi pengembangan kompetensi ASN. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 158 Tahun 2022, yang memuat ketentuan mengenai tugas, fungsi, dan struktur BKPSDM.

Dengan demikian, secara kelembagaan, BKPSDM tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai aktor strategis dalam memastikan pengembangan kompetensi selaras dengan kebutuhan organisasi, perkembangan sistem merit, dan arah pembinaan karier ASN.

#### Kondisi Aktual Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kota Sukabumi telah berjalan secara rutin melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, terdapat dinamika terkait metode, prioritas, hambatan, serta orientasi pengembangan kompetensi ke depan.

##### a. Pandangan Pimpinan mengenai Arah Pengembangan Kompetensi

Sekretaris BKPSDM Kota Sukabumi, Bapak Taufik Hidayah, memandang bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya dipahami sebagai penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga sebagai proses membangun kesadaran belajar dalam organisasi. Dalam wawancara, beliau menyampaikan:

*"Pengembangan kompetensi itu bukan cuma diklat yang pakai anggaran. Banyak yang bisa dilakukan tanpa harus menunggu anggaran, seperti e-learning, coaching, mentoring, saling berbagi pengetahuan antarpegawai. Itu yang sekarang kita dorong."*

Lebih jauh, beliau menekankan bahwa perubahan pola pikir ASN merupakan fondasi utama:

*"Yang mau kita bangun itu budaya belajar. Supaya ASN melihat belajar itu kebutuhan, bukan beban. Jadi bukan karena disuruh atau sekadar memenuhi syarat angka kredit."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM menggeser orientasi pengembangan kompetensi dari pelatihan yang bersifat administratif menuju model pembelajaran yang lebih fleksibel dan berkelanjutan.

##### b. Perencanaan Pengembangan Kompetensi dalam Dokumen Kinerja

Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan, Lucky Lukmanul Hakim, menegaskan bahwa keberlanjutan pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh integrasi dalam dokumen perencanaan kinerja, bukan sekadar pelaksanaan kegiatan tahunan. Dalam wawancara, beliau menyatakan:

*"Kalau pengembangan kompetensi mau jadi program yang jalan terus, itu harus masuk ke Renstra, masuk ke Renja, masuk ke PK, sampai ke LKIP dan SAKIP. Kalau cuma jadi kegiatan tahunan, ya selesai satu tahun, habis itu hilang lagi."*

Beliau juga menyampaikan pertimbangan efisiensi anggaran sebagai dasar penguatan model pengembangan nonklasikal:

*"Pelatihan tatap muka itu biayanya besar. Kalau pakai online, itu bisa menghemat sampai 65 persen, bahkan 75 persen. Itu nyata, bukan teori. Jadi e-learning ini bukan gaya-gayaan, tapi memang lebih efisien."*

Dari dua kutipan di atas, data menunjukkan bahwa BKPSDM berkomitmen pada pengembangan kompetensi berbasis efisiensi, dan *e-learning* dipandang realistik, bukan sekadar modernisasi simbolis.

### c. Kondisi Pelaksanaan pada Tingkat Subbagian Administratif

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Dina Apriliana, menyampaikan bahwa pelaksanaan pelatihan dari sisi administrasi sudah berjalan dengan pola yang tetap, namun kesiapan psikologis pegawai masih bervariasi:

*"Kalau administrasi kegiatan pelatihan kita sudah rutin, sudah ada alurnya. Tapi kesiapan pegawai untuk ikut pelatihan itu beda-beda. Ada yang semangat, ada yang merasa tidak percaya diri duluan."*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aspek kesiapan individu dan budaya kerja menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan model pengembangan kompetensi selanjutnya.

## Pelaksanaan Pelatihan Struktural dan Pelatihan Jabatan Fungsional

Pelatihan struktural dan pelatihan jabatan fungsional dilaksanakan sebagai bagian dari pengembangan kompetensi ASN yang diarahkan untuk mendukung pengembangan karier berbasis sistem merit. Pelatihan struktural berfokus pada pembentukan kemampuan manajerial dan kepemimpinan, sementara pelatihan fungsional bertujuan memperkuat kompetensi teknis ASN sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban.

### a. Pelatihan Struktural (PKA, PKP, dan Latsar)

Pelatihan struktural memiliki peranan penting dalam mempersiapkan pejabat untuk memimpin unit organisasi. Menurut Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural dan Fungsional, Andi Heindra Sukmara, pelatihan struktural telah mengalami perkembangan metode menuju *blended learning*, yang tidak hanya menekankan teori, tetapi juga penguatan inovasi.

*"Menurut pandangan saya salah satu tujuan (PKN, PKA, PKP) adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan dan manajerial sesuai standar kompetensi yang berlaku, serta menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan pimpinan tinggi, administrator, dan pengawas. Kurikulum sekarang dengan metode blended learning di mana semua peserta dituntut untuk menghasilkan sebuah inovasi baik dari sisi kebijakan maupun teknis. Ini akan menjadi solusi bahwa para pejabat yang sudah mengikuti diklat ini akan bisa menjawab tantangan zaman dengan adanya inovasi tersebut. Ditambah adanya kurikulum study banding di mana para peserta dituntut memberikan masukan atau ide kreatif sesuai tantangan zaman."*

Dari kutipan tersebut, terlihat bahwa pelatihan struktural tidak lagi hanya bersifat transmisi materi, tetapi berorientasi pada penerapan melalui program inovasi perubahan, yang menjadi indikator keberhasilan kompetensi kepemimpinan.

**b. Pelatihan Jabatan Fungsional**

ASN yang menduduki jabatan fungsional memiliki kebutuhan kompetensi yang sangat spesifik. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam penyelenggaraan pelatihan. Dalam wawancara, Andi Heindra Sukmara menyampaikan:

*"Tantangan terbesar untuk pelatihan JF salah satunya adalah anggaran. Selain itu kurangnya informasi terkait dengan pelatihan JF. Karena spesifik, jadi sulit dibuatkan pelatihan secara klasikal dalam jumlah banyak. Tantangan lainnya kita harus punya data rencana pelatihan khusus untuk para JF."*

Pernyataan ini menegaskan bahwa penyelenggaraan pelatihan fungsional belum sepenuhnya terstandar dan memerlukan perencanaan kebutuhan kompetensi berbasis data.

**c. Implementasi Metode Coaching dan Mentoring**

Metode *coaching* dan *mentoring* telah mulai diintegrasikan dalam pengembangan kompetensi, terutama setelah pelatihan struktural maupun dalam peningkatan kompetensi ASN di perangkat daerah.

*"Ya, metode seperti coaching dan mentoring sudah menjadi bagian proses pengembangan kompetensi, dan selama ini metode tersebut telah dilaksanakan di beberapa perangkat daerah."*

Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari pembelajaran berbasis pelatihan kelas menuju pendampingan berkelanjutan yang berpusat pada praktik kerja nyata.

**d. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Talenta**

Hubungan antara pelatihan, promosi, dan pengembangan karier dijelaskan secara rinci oleh Kepala Subbidang Pengadaan dan Pengembangan Karier, Satria Hidayat, yang menekankan pentingnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sebagai dasar pengelolaan karier ASN.

*"SKJ ini sangat penting karena menjadi guidance kita terutama dalam hal promosi atau mutasi ASN agar sesuai prinsip the right man on the right place."*

SKJ berfungsi sebagai peta kompetensi. Dari situ pegawai dapat mengetahui kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural yang harus dipenuhi apabila ingin menduduki jabatan tertentu. Terkait penggunaan data *talent pool* dan *assessment*, beliau menjelaskan:

*"Gap kompetensi itu yang kemudian kita jadikan dasar untuk menyusun program pelatihan. Jadi penggunaan data talent pool itu sangat konkret: hasilnya langsung kita turunkan menjadi individual development plan atau rencana pengembangan kompetensi per orang."*

Artinya, pelatihan tidak boleh lagi bersifat generik, tetapi harus diarahkan pada kebutuhan kompetensi individual yang terukur. Mengenai dampak sertifikat pelatihan terhadap promosi, beliau menyampaikan:

*"Sertifikat itu memberi nilai tambah dan bisa menjadi pembeda ketika ada beberapa kandidat dengan kualifikasi mirip. Tapi keputusan akhir tetap mempertimbangkan keseluruhan profil kompetensi dan kinerja, bukan hanya selembar sertifikat."*

Selanjutnya, terkait integrasi *e-learning* dengan manajemen talenta, beliau menambahkan:

*"Kalau model belajar digital bisa terhubung langsung dengan sistem manajemen talenta, kita akan punya data real time kompetensi setiap pegawai. Ini bisa meminimalkan faktor subjektif dalam promosi. Keputusan jadi berbasis data, bukan suka atau tidak suka."*

### **Pelatihan Teknis**

Pelatihan teknis merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh BKPSDM untuk mendukung penguatan kemampuan operasional ASN sesuai dengan kebutuhan unit kerja. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Sapti Handayani, pelaksanaan pelatihan teknis selama ini didasarkan pada proses identifikasi kebutuhan yang bersumber dari perangkat daerah.

*"Survei kebutuhan ke perangkat daerah atau unit kerja, usulan dari perangkat daerah, wawancara atau FGD dengan pegawai, analisis jabatan atau analisis kompetensi untuk memenuhi syarat jabatan, serta pengisian formulir kebutuhan pelatihan dari BPSDM Provinsi Jawa Barat."*

Hal ini menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan teknis telah berjalan, namun mekanisme tersebut masih bergantung pada pelaporan dan inisiatif masing-masing perangkat daerah, bukan analisis kebutuhan yang dilakukan secara sistematis berbasis data kompetensi yang terukur.

Terkait jenis pelatihan teknis yang telah dilaksanakan dalam dua tahun terakhir, informan menyampaikan bahwa:

*"Pelatihan teknis yang sering diadakan seperti Diklat Teknis Manajemen ASN, bimbingan teknis coaching dan mentoring, coaching dan mentoring di perangkat daerah, pengiriman aparatur untuk diklat substantif, serta Diklat Smart ASN."*

Namun demikian, efektivitas pelatihan teknis belum sepenuhnya dapat dipastikan melalui data kinerja pascapelatihan, karena:

*"Tidak banyak data terbuka tentang evaluasi pascapelatihan teknis khusus. Pelatihan Manajemen ASN dan Smart ASN itu cukup efektif untuk meningkatkan pemahaman regulasi dan profesionalisme, tetapi mungkin kurang dalam praktikalitas teknis yang spesifik karena pelatihannya daring."*

Pernyataan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara peningkatan pengetahuan dan penerapan keterampilan teknis dalam pekerjaan sehari-hari.

### **Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dan Kondisi Nyata Lapangan**

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kota Sukabumi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek kebijakan dan perencanaan, tetapi juga oleh kesiapan individu ASN, akurasi data kompetensi, serta dukungan sistem administrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian serta Kepala Subbidang Data dan Pemetaan Kompetensi, diperoleh gambaran mengenai realitas pelaksanaan di tingkat operasional.

#### **a. Proses Administrasi dan Pengelolaan Pegawai dalam Pelatihan**

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Dina Apriliana, menjelaskan bahwa pengajuan pegawai untuk mengikuti pelatihan pada dasarnya telah memiliki alur yang tetap:

*"Pegawai yang bersangkutan memperoleh informasi bahwa ada pelatihan atau diklat yang diselenggarakan. Setelah itu, pegawai akan meminta izin terlebih dahulu kepada atasan langsungnya sambil membawa informasi*

*terkait pelatihan tersebut. Kemudian, surat atau informasi penyelenggaraan pelatihan disampaikan ke bagian Umum dan Kepegawaian untuk diproses. Kepala Badan pun sudah mengetahui dari atasan langsung pegawai tersebut bahwa pegawai akan mengikuti pelatihan. Setelah mendapatkan disposisi atau persetujuan dari Kepala Badan, barulah kami di bagian Umum dan Kepegawaian membuatkan surat tugas untuk mengikuti pelatihan tersebut.”*

Namun, dari sisi kesiapan pegawai, terdapat tantangan psikologis tertentu. Dina Apriliana menyampaikan:

*“Untuk pegawai yang akan mengikuti diklat, terkadang ada pegawai yang masih merasa kurang yakin apakah ia bisa mengikuti pelatihan dengan baik.”*

Pernyataan ini menegaskan bahwa faktor motivasi, kepercayaan diri, dan kesiapan mental menjadi elemen penting dalam keberhasilan pelatihan.

Sejalan dengan hal tersebut, Dina Apriliana menambahkan bahwa penggunaan sistem digital telah mendukung kelancaran administrasi, meskipun memerlukan disiplin pemutakhiran data:

*“Sistem digital sangat membantu, tetapi kelancaran proses pekerjaan memerlukan pemutakhiran data pegawai yang dilakukan oleh pegawai sendiri secara tertib. Selain itu, keamanan sistem digital juga perlu diperhatikan.”*

Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan ASN dalam memperbarui data.

**b. Kondisi Data Kompetensi ASN dan Pemetaan Kebutuhan Pelatihan**

Kepala Subbidang Data dan Pemetaan Kompetensi, Didin Mahmudin, menjelaskan bahwa pengumpulan data kompetensi ASN saat ini masih dilakukan secara manual melalui perangkat daerah:

*“Metode pengumpulan data dilaksanakan secara manual dengan meminta data langsung kepada seluruh ASN melalui perangkat daerah. Setelah data terkumpul, data tersebut kemudian diinput ke dalam SIMPEG Integrasi.”*

Aplikasi SIMPEG Integrasi telah membantu pengelolaan data ASN, namun masih menghadapi dua tantangan utama:

*“Kesadaran ASN terhadap kelengkapan datanya masih rendah, sehingga data ASN dalam aplikasi belum semuanya lengkap. Penyempurnaan aplikasi sangat diperlukan agar dapat digunakan sesuai kebutuhan organisasi.”*

Selain itu, Didin Mahmudin menegaskan bahwa pemetaan kompetensi sudah digunakan sebagai dasar promosi dan mutasi, tetapi belum optimal untuk perencanaan pelatihan:

*“Penggunaan untuk perencanaan kebutuhan pelatihan masih belum maksimal karena harus diketahui terlebih dahulu gap kompetensinya. Saat ini kita belum memiliki data gap kompetensi untuk masing-masing ASN.”*

Dengan demikian, BKPSDM belum memiliki peta *gap* kompetensi yang lengkap, sehingga prioritas pelatihan masih mengandalkan usulan perangkat daerah, bukan data komparatif kebutuhan aktual pegawai.

Terkait kesiapan integrasi *e-learning*, Didin Mahmudin menyampaikan persyaratan teknis penting:

*“Aplikasi yang baru itu format datanya harus standar, harus memiliki struktur data yang jelas, keamanannya harus kuat, dan yang paling penting memiliki jembatan penghubung dengan aplikasi lama, yaitu API.”*

Kutipan ini menjadi fondasi langsung untuk membangun model *e-learning* berbasis integrasi sistem, bukan platform yang berdiri sendiri.

### **Analisis Hambatan dan Upaya Pengembangan Kompetensi dalam Perspektif Teori Mark Nichols**

#### **a. Kerangka Teoretis Pembelajaran Digital menurut Mark Nichols**

Pengembangan kompetensi berbasis digital tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan memindahkan pelatihan yang semula dilaksanakan secara tatap muka ke dalam bentuk daring. Menurut Nichols (2003) dalam *A Theory for e-Learning*, keberhasilan penerapan *e-learning* bergantung pada kesesuaian antara teknologi, konteks organisasi, kesiapan pembelajar, dan dukungan kelembagaan. Dengan kata lain, *e-learning* bukan sekadar platform atau media, tetapi merupakan sistem pembelajaran yang harus berjalan dalam lingkungan yang mendukung.

Nichols mengembangkan serangkaian prinsip atau “hipotesis desain” (*design hypotheses*), yang menjelaskan kondisi yang perlu dipenuhi agar *e-learning* dapat memberikan hasil pembelajaran yang bermakna. Dari keseluruhan hipotesis tersebut, terdapat enam hipotesis yang paling relevan dengan konteks BKPSDM Kota Sukabumi, khususnya terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dan rencana perancangan model pembelajaran berbasis digital.

- 1) *e-Learning is a means of implementing education that can be applied within varying education models (for example, face to face or distance education) and educational philosophies (for example behaviourism and constructivism)* (Hipotesis 1)

Menurut Nichols (2003), pembelajaran merupakan aktivitas sosial yang efektivitasnya ditentukan oleh interaksi antar peserta, baik dalam pembelajaran daring maupun luring. Hal ini sejalan dengan Hipotesis ke-1 yang menegaskan bahwa *e-learning* hanyalah sarana, sementara proses pembelajaran tetap berpusat pada interaksi, diskusi, bimbingan, dan pembentukan makna bersama.

Dalam konteks BKPSDM, prinsip pembelajaran sebagai aktivitas sosial tercermin dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* pascapelatihan, diskusi internal antarpegawai, serta praktik berbagi pengalaman dan praktik baik antar perangkat daerah. Temuan ini menunjukkan bahwa fondasi sosial pembelajaran sebenarnya telah terbentuk, namun belum terstruktur dan terintegrasi dalam suatu sistem pembelajaran organisasi yang berjalan secara berkelanjutan.

- 2) *e-Learning enables unique forms of education that fits within the existing paradigms of face to face and distance education* (Hipotesis 2)

Menurut Nichols (2003), keberhasilan *e-learning* sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu sebagai peserta belajar, termasuk kesiapan mental, motivasi, dan tingkat kepercayaan diri. Peserta yang tidak memahami manfaat pembelajaran atau merasa kurang percaya diri cenderung mengalami kesulitan dalam memanfaatkan pembelajaran digital secara optimal.

Temuan wawancara menunjukkan bahwa:

- sebagian pegawai kurang yakin dapat mengikuti pelatihan,
- terdapat perbedaan tingkat literasi digital antarpegawai,
- sebagian pegawai memandang pelatihan sebagai formalitas administratif.

Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *e-learning* tidak dapat dinilai hanya dari aspek teknologi, tetapi harus dimulai dari penguatan budaya belajar.

- 3) *e-Learning advances primarily through the successful implementation of pedagogical innovation* (Hipotesis 4)

Menurut Nichols (2003), penerapan *e-learning* harus mempertimbangkan konteks pembelajaran dan organisasi, termasuk visi organisasi, karakteristik pegawai, struktur kerja, serta rutinitas pelayanan. Hal ini sejalan dengan Hipotesis ke-4 yang menekankan pentingnya penyesuaian pedagogis, serta Hipotesis ke-6 yang menegaskan perlunya integrasi *e-learning* dalam sistem organisasi.

Pada BKPSDM:

- sebagian ASN bekerja dengan ritme pelayanan administrasi harian,
- pelatihan harus diatur agar tidak mengganggu alur pelayanan,
- pelatihan jarak jauh yang fleksibel dapat menjadi solusi.

Hal ini berarti *e-learning* harus dirancang mengikuti pola kerja ASN, bukan sebaliknya.

- 4) *e-Learning tools and techniques should be used only after consideration has been given to online vs offline trade-offs* (Hipotesis 7)

Nichols (2003) tidak menyarankan pembelajaran dilaksanakan sepenuhnya secara digital. Sebaliknya, melalui Hipotesis ke-7, ia menegaskan bahwa setiap organisasi perlu mengevaluasi secara kritis bagian pembelajaran yang lebih efektif dilakukan secara daring dan bagian yang tetap memerlukan tatap muka, sesuai dengan tujuan pembelajaran dan konteks organisasi.

Contoh metode pelatihan di BKPSDM:

Jenis Kompetensi	Bentuk Pelatihan
<b>Pemahaman regulasi, administrasi, konsep kepemimpinan</b>	Cocok untuk daring
<b>Keterampilan teknis berbasis alat, praktik lapangan, penggunaan perangkat khusus</b>	Tetap perlu luring

Dengan demikian, model belajar yang paling sesuai adalah *blended learning*, bukan *e-learning* penuh.

- 5) *e-Learning must integrate with organizational systems* (Hipotesis 6 & 10)

Menurut Nichols (2003), khususnya Hipotesis ke-6 yang diperkuat oleh Hipotesis ke-10, *e-learning* akan berfungsi optimal apabila terintegrasi dalam sistem organisasi, termasuk data kepegawaian, rencana pengembangan karier, sistem penilaian kinerja, dan standar kompetensi jabatan.

Temuan wawancara menunjukkan bahwa:

- BKPSDM sudah menggunakan SIMPEG Integrasi,
- sudah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ),
- sudah memiliki data *talent pool* melalui *assessment*.

Namun, data *gap* kompetensi masing-masing ASN belum tersedia. Hal ini berarti bahwa langkah strategis ke depan bukan hanya pembangunan platform pelatihan digital, tetapi menghubungkannya dengan manajemen talenta.

- 6) *e-Learning tools are best made to operate within a carefully selected and optimally integrated course design mode* (Hipotesis 6 & 10)

Dalam kerangka Nichols (2003), khususnya Hipotesis ke-6 yang diperkuat oleh Hipotesis ke-10, pembelajaran digital tidak dimaksudkan untuk berhenti pada satu kegiatan pelatihan, tetapi harus terintegrasi dalam sistem organisasi agar mendukung pembelajaran yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan arah penguatan budaya belajar yang telah disampaikan oleh Sekretaris BKPSDM.

Dari teori Nichols, dapat ditarik tiga prinsip utama yang menjadi dasar analisis hambatan di BKPSDM, yaitu:

1. *E-learning* bukan soal teknologi, tetapi soal kesiapan organisasi dan budaya belajar.
2. Pembelajaran digital harus dirancang sesuai karakteristik kompetensi ASN (teknis, manajerial, dan sosial kultural).
3. Sistem belajar digital harus terintegrasi dengan SIMPEG, *assessment*, SKJ, dan manajemen talenta.

Prinsip-prinsip tersebut akan menjadi dasar dalam menganalisis hambatan struktural, kultural, dan sistemik pada bagian selanjutnya.

### **Klasifikasi Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi ASN**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta telaah dokumen perencanaan dan regulasi kepegawaian, hambatan pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kota Sukabumi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok besar, yaitu hambatan struktural, hambatan kultural atau individu, dan hambatan sistemik. Ketiga kelompok ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dan membentuk pola interaksi yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN secara keseluruhan.

Klasifikasi hambatan ini penting untuk dianalisis karena akan menjadi dasar pembentukan model yang ditawarkan pada Bab 4.4. Model pengembangan kompetensi yang baik bukan sekadar menyediakan pelatihan, tetapi harus mampu menjawab akar hambatan yang muncul dalam praktik.

#### **1. Hambatan Struktural**

Hambatan struktural adalah hambatan yang berasal dari ketersediaan sumber daya organisasi, seperti anggaran, fasilitas, instruktur, serta mekanisme penyelenggaraan pelatihan.

##### a. Keterbatasan Anggaran Pelatihan

Pelatihan teknis tertentu membutuhkan biaya yang tinggi, terutama pelatihan yang melibatkan penggunaan perangkat teknis atau instruktur khusus. Dalam kondisi anggaran daerah yang terbatas, BKPSDM perlu melakukan prioritisasi, yang berdampak pada terbatasnya jumlah pegawai yang dapat mengikuti pelatihan serta singkatnya durasi kegiatan.

Hal ini berdampak pada:

- intensitas pembelajaran yang tidak berkelanjutan,
- ketimpangan kesempatan belajar antarpegawai,
- serta ketergantungan pada pelatihan eksternal.

Dalam kerangka Nichols, kondisi ini berkaitan dengan *Hypothesis 7*, yaitu pemilihan bentuk pembelajaran harus mempertimbangkan *trade-off* antara *online* dan *offline*. Artinya, pelatihan yang menuntut kemampuan praktik tetap membutuhkan pertemuan tatap muka, sedangkan pelatihan konseptual dapat dialihkan ke pembelajaran daring untuk mengurangi biaya.

Dengan demikian, pendekatan yang paling sesuai bagi BKPSDM bukan mengganti seluruh pelatihan menjadi digital, tetapi mengalokasikan pelatihan daring untuk aspek pengetahuan umum dan pelatihan tatap muka untuk keterampilan teknis spesifik.

b. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Pelatihan teknis yang ideal memerlukan lingkungan praktik, seperti laboratorium komputer, perangkat lunak legal, atau alat teknis tertentu. Namun, sarana pendukung tersebut belum sepenuhnya tersedia atau mudah diakses di lingkungan Pemerintah Kota.

Dampaknya:

- pelatihan teknis berbasis praktik cenderung bersifat teoretis,
- peserta pelatihan tidak selalu dapat menerapkan keterampilan baru setelah kembali bekerja.

Hal ini sejalan dengan prinsip Nichols bahwa *e-learning* tidak dapat menggantikan pengalaman belajar berbasis praktik. Artinya, sarana digital hanya efektif jika jenis kompetensinya sesuai.

c. Keterbatasan Instruktur Ahli

Beberapa kompetensi ASN bersifat spesifik atau mengikuti regulasi sektoral nasional (misalnya analis kebijakan, perencana, PPBJ, auditor, pengawas, dan kesehatan). Ketersediaan instruktur ahli di wilayah lokal terbatas, sehingga pelatihan sering bergantung pada lembaga pembina atau instansi tingkat provinsi dan nasional.

Kondisi ini menyebabkan:

- frekuensi pelatihan untuk kompetensi tersebut rendah,
- jadwal pelatihan bergantung pada jadwal pihak eksternal,
- pegawai membutuhkan waktu tunggu yang cukup lama untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai kebutuhan.

Dalam kerangka Nichols, hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pembelajaran digital dapat meningkat apabila BKPSDM mengembangkan jaringan narasumber nasional yang dapat memberikan pelatihan daring, sehingga tidak perlu hadir secara fisik.

## 2. Hambatan Kultural dan Kesiapan Individu

Hambatan kultural berkaitan dengan *mindset*, motivasi belajar, kebiasaan kerja, dan persepsi pegawai terhadap pelatihan.

a. Variasi Kesiapan Belajar Antar Pegawai

Sebagian pegawai memiliki antusiasme tinggi terhadap pelatihan, tetapi sebagian lainnya kurang percaya diri atau memandang pelatihan sebagai beban administratif. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya belajar belum terbentuk secara merata.

Nichols menyebut hal ini sebagai prinsip *learner readiness*. Pembelajaran digital hanya berhasil ketika peserta menyadari manfaat belajar dan percaya diri untuk belajar.

Artinya, sebelum *e-learning* diterapkan, BKPSDM perlu membangun lingkungan motivasional yang mendukung, bukan hanya menyediakan modul belajar.

b. Pelatihan Dipahami sebagai Formalitas

Beberapa pegawai mengikuti pelatihan untuk memenuhi persyaratan jumlah jam pelajaran atau kebutuhan sertifikat. Ketika pelatihan masih dipandang sebagai syarat administratif, maka pembelajaran tidak menghasilkan perubahan perilaku atau peningkatan kinerja.

Nichols menyebut kondisi ini sebagai *misalignment between learning intention and learning experience*. Dengan kata lain, pelatihan tidak akan efektif jika tidak ditautkan dengan tugas dan peran nyata.

c. Penerapan Hasil Pelatihan Tidak Konsisten

Sejumlah kompetensi yang diperoleh dalam pelatihan tidak selalu dapat diterapkan karena:

- pegawai tidak mendapatkan tugas yang relevan,
- lingkungan kerja belum mendukung perubahan,
- atau tidak ada pendampingan pascapelatihan.

Nichols menekankan pentingnya *continuity of learning*, yaitu keberlanjutan pembelajaran setelah kegiatan formal selesai. Hal ini menunjukkan kebutuhan *coaching* internal, bukan hanya pelatihan formal.

### 3. Hambatan Sistemik dalam Pemetaan Kompetensi

Hambatan terakhir bersumber dari mekanisme perencanaan dan pengelolaan data kompetensi.

a. Pemetaan Kompetensi Belum Berbasis *Gap*

BKPSDM telah mengumpulkan data kompetensi, namun:

- data tersebut belum menggambarkan kesenjangan kompetensi (*competency gap*) masing-masing pegawai,
- sehingga program pelatihan masih berfokus pada usulan perangkat daerah, bukan pada kebutuhan organisasi yang terukur.

Dalam kerangka Nichols, hal ini berarti sistem pembelajaran digital tidak akan efektif jika tidak terintegrasi dengan sistem manajemen talenta.

b. Pemutakhiran Data Kompetensi Masih Bergantung pada Kesadaran Pegawai

SIMPEG Integrasi menyediakan fasilitas input data mandiri. Namun:

- tidak semua pegawai memperbarui datanya,
- sehingga kualitas data tidak stabil.

Kondisi ini menunjukkan bahwa komponen teknologi sudah tersedia, tetapi komponen kedisiplinan data belum kuat.

c. Belum Ada Integrasi Sistem Pembelajaran dan Sistem Kepegawaian

Sistem digital pembelajaran yang ideal bagi BKPSDM seharusnya dapat:

- membaca data kompetensi pegawai,
- mengidentifikasi *gap* kompetensi,
- serta merekomendasikan pelatihan yang relevan.

Hal ini sejalan dengan *Hypothesis 12* dari Nichols bahwa *e-learning* harus menjadi bagian dari sistem organisasi, bukan tambahan di luar sistem.

### Analisis Mendalam atas Hambatan Pengembangan Kompetensi

Hambatan-hambatan yang telah diidentifikasi pada bagian sebelumnya tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk pola yang memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi ASN secara keseluruhan. Untuk memahami bagaimana hambatan tersebut saling terkait, diperlukan analisis yang berbasis pada konsep *alignment* dalam teori Nichols, yaitu kesesuaian antara:

1. Organisasi (kebijakan, sumber daya, struktur),
2. Individu (motivasi, kesiapan belajar),
3. Sistem pembelajaran (metode, media, platform),
4. Tugas dan kinerja (penerapan hasil belajar).

Semakin tinggi tingkat kesesuaian (*alignment*), semakin besar peluang keberhasilan pengembangan kompetensi. Sebaliknya, jika salah satu komponen tidak terhubung, maka pembelajaran akan bersifat administratif dan tidak menghasilkan perubahan perilaku maupun peningkatan kinerja organisasi.

### 1. Hambatan Struktural dan Dampaknya terhadap Efektivitas Pelatihan

Keterbatasan anggaran serta sarana dan prasarana menyebabkan pelatihan teknis lebih banyak dilaksanakan dalam bentuk teori dibandingkan praktik. Dalam konteks pekerjaan ASN, terutama untuk jabatan fungsional tertentu, kompetensi tidak cukup hanya dipahami, tetapi harus dikuasai melalui pengalaman langsung.

Sebagai contoh:

- Pelatihan penggunaan aplikasi sistem pemerintahan berbasis elektronik membutuhkan akses aplikasi dan simulasi kerja nyata.
- Pelatihan kearsipan membutuhkan akses perangkat dan sistem klasifikasi arsip.
- Pelatihan pelayanan publik membutuhkan latihan komunikasi dan *role play*.

Ketika pelatihan dilakukan secara daring tanpa fasilitas pendukung, peserta dapat memahami konsep, tetapi tidak terjadi transfer ke perilaku kerja. Dalam perspektif Nichols, hal ini berarti pelatihan daring hanya efektif untuk pembelajaran berbasis konsep, bukan keterampilan berbasis praktik.

Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi harus:

- memperjelas jenis kompetensi yang akan diajarkan,
- kemudian menentukan metode pelatihan yang tepat.

Dengan kata lain, BKPSDM tidak hanya menghadapi kekurangan pelatihan, tetapi juga membutuhkan ketepatan metode pelatihan.

### 2. Hambatan Kultural dan Pengaruhnya terhadap Penerapan Hasil Pelatihan

Hambatan kultural muncul dalam bentuk rasa kurang percaya diri, persepsi bahwa pelatihan adalah formalitas, serta rendahnya motivasi belajar pada sebagian pegawai. Hambatan ini menunjukkan bahwa pembelajaran belum diposisikan sebagai bagian dari identitas profesional ASN, melainkan sebagai kegiatan tambahan.

Dalam kerangka Nichols, kondisi ini berkaitan dengan prinsip berikut:

Prinsip	Makna	Keterkaitan
<i>Learner Readiness</i>	Pembelajaran efektif terjadi jika peserta melihat manfaatnya	Sebagian pegawai belum siap belajar
<i>Learning as Socially Situated</i>	Pembelajaran lebih kuat jika berlangsung dalam komunitas	Pembelajaran di BKPSDM belum berbasis komunitas

Artinya, kendala terbesar bukan pada kemampuan, melainkan pada budaya kerja. Tanpa perubahan budaya belajar, pelatihan digital hanya akan menghasilkan aktivitas administratif berupa *login*, mengerjakan modul, mengunduh sertifikat, tanpa perubahan cara bekerja.

Oleh karena itu, model pengembangan kompetensi yang akan dirancang harus memperkuat motivasi dan komunitas belajar, bukan hanya menyediakan platform.

### 3. Hambatan Sistemik dan Dampaknya terhadap Perencanaan Pelatihan

Ketika data kompetensi tidak menggambarkan *gap* kompetensi pegawai, maka:

- pelatihan yang diberikan tidak selalu tepat sasaran,
- perangkat daerah mengusulkan pelatihan berdasarkan persepsi, bukan data,
- pegawai mengikuti pelatihan yang tidak selalu relevan dengan kariernya.

Kondisi ini mengakibatkan:

Dampak	Penjelasan
Ketidaksesuaian antara pelatihan dan kebutuhan tugas	Kompetensi yang diperoleh tidak terpakai
Inefisiensi penggunaan anggaran pelatihan	Pelatihan tidak menghasilkan peningkatan kinerja
Karier tidak bergerak berbasis kompetensi	Promosi tidak sepenuhnya berbasis kompetensi

Sejalan dengan Hipotesis ke-6 dan ke-10 Nichols (2003), pembelajaran hanya akan berkelanjutan apabila terintegrasi dalam sistem manajemen organisasi dan dirancang berdasarkan pertimbangan pedagogis.

Artinya:

- Sistem pembelajaran BKPSDM harus menjadi satu kesatuan dengan SIMPEG Integrasi dan data *talent pool*.
- Sistem harus mampu “membaca” profil kompetensi ASN dan “mengarahkan” pembelajaran yang tepat.

Dengan demikian, platform pembelajaran digital yang berdiri sendiri tidak akan menyelesaikan masalah. Yang dibutuhkan bukan sekadar platform pelatihan, melainkan Sistem Pembelajaran Terintegrasi Berbasis Kompetensi.

#### 4. Hubungan Antar Hambatan

Ketiga kelompok hambatan saling berhubungan erat. Keterbatasan anggaran dan sarana menyebabkan:

- pelatihan bersifat umum,
- pelatihan tidak menghasilkan keterampilan nyata,
- pegawai tidak merasakan manfaat langsung,
- motivasi belajar menurun,
- data kompetensi tidak berubah signifikan,
- perencanaan pelatihan tetap berbasis usulan, bukan kebutuhan.

Dengan kata lain, jika BKPSDM hanya menambah jumlah pelatihan, pola masalah tidak akan berubah. Yang perlu diubah adalah:

- cara merencanakan pelatihan,
- cara mendukung pelatihan,
- cara menghubungkan pelatihan dengan karier ASN.

Hambatan pengembangan kompetensi di BKPSDM bukan disebabkan oleh kurangnya komitmen organisasi, melainkan oleh ketidaksinkronan antara kebutuhan kompetensi, metode pembelajaran, budaya belajar, dan sistem data. Oleh karena itu, arah pengembangan kompetensi ke depan harus bergerak menuju model pembelajaran digital yang terintegrasi, berjenjang, berbasis *gap* kompetensi, serta didukung oleh budaya belajar dan *mentoring* internal.

#### Upaya yang Telah Dilakukan BKPSDM dalam Mengatasi Hambatan Pengembangan Kompetensi

Meskipun terdapat sejumlah hambatan struktural, kultural, dan sistemik dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, BKPSDM Kota Sukabumi telah melakukan beberapa upaya strategis untuk memperbaiki proses tersebut. Upaya-upaya ini menunjukkan bahwa organisasi tidak berada pada titik awal, tetapi sudah memiliki fondasi yang dapat diperkuat, terutama dalam konteks transformasi menuju sistem pembelajaran digital yang terintegrasi.

Upaya ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga bentuk utama, yaitu (1) penguatan metode pembelajaran, (2) penguatan sistem administrasi dan data, serta (3) penguatan lingkungan pembelajaran sosial melalui *coaching* dan *mentoring*.

### 1. Penguatan Metode Pelatihan Berbasis *Blended Learning*

BKPSDM telah menerapkan model *blended learning* pada pelatihan struktural seperti PKA, PKP, dan PKN. Dalam pelaksanaan pelatihan ini, peserta tidak hanya menerima materi teori, tetapi juga diwajibkan mengembangkan inovasi perubahan dan melakukan *study banding*.

Penerapan *blended learning* menunjukkan bahwa BKPSDM sudah berada pada jalur yang sejalan dengan prinsip *online-offline alignment* dalam teori Nichols. Hal ini karena pelatihan tidak dilaksanakan hanya dengan satu metode, tetapi disesuaikan dengan jenis kompetensi yang dikembangkan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

KOMPONEN PELATIHAN	BENTUK PEMBELAJARAN	KESESUAIAN NICHOLS	TEORI
Pemahaman kepemimpinan dan manajemen ASN	Daring / <i>e-learning</i>	Cocok untuk transfer pengetahuan	
Pengayaan praktik dan inovasi perubahan	Luring / tatap muka	Cocok untuk internalisasi pengetahuan dan refleksi	

Dengan kata lain, BKPSDM telah menerapkan prinsip dasar desain pembelajaran modern, yaitu memadukan metode sesuai dengan karakteristik kompetensi.

### 2. Penguatan Sistem Administrasi melalui *SIMPEG Integrasi*

BKPSDM telah mengimplementasikan Sistem Informasi Kepegawaian (*SIMPEG Integrasi*) untuk mengelola data riwayat pelatihan dan pendidikan pegawai. Sistem ini memudahkan:

- pemantauan riwayat pengembangan kompetensi,
- verifikasi kelayakan pelatihan,
- serta penyusunan rekomendasi karier.

Namun demikian, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Subbidang Data dan Pemetaan Kompetensi, sistem ini belum sepenuhnya menampilkan *gap* kompetensi, sehingga perencanaan pelatihan masih berbasis usulan perangkat daerah. Meskipun demikian, keberadaan *SIMPEG Integrasi* merupakan fondasi teknis penting untuk membangun model pembelajaran digital yang terhubung langsung dengan data kompetensi pegawai.

Hal ini sejalan dengan Hipotesis ke-12 Nichols, yaitu bahwa sistem pembelajaran harus menjadi bagian dari sistem organisasi, bukan berdiri sendiri. Artinya, model *e-learning* yang akan dikembangkan bukanlah platform terpisah, tetapi harus terintegrasi dengan *SIMPEG Integrasi* dan *talent pool*.

### 3. Penguatan Budaya Pembelajaran melalui *Coaching* dan *Mentoring*

Di beberapa perangkat daerah, metode *coaching* dan *mentoring* telah diterapkan, terutama pascapelatihan struktural. *Coaching* dan *mentoring* membantu:

- memastikan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja,
- memperkuat rasa percaya diri pegawai,
- mengubah pelatihan dari sekadar aktivitas administratif menjadi pengalaman pembelajaran yang berkelanjutan.

Dalam teori Nichols, hal ini berarti bahwa pembelajaran yang efektif membutuhkan komunitas dan interaksi sosial. Artinya:

- *coaching* dan *mentoring* merupakan modal sosial yang sangat kuat,
- kondisi ini menunjukkan bahwa unsur budaya belajar sudah mulai terbentuk, meskipun belum terstruktur secara merata.

#### 4. Penguatan Kesiapan dan Literasi Digital Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai BKPSDM menunjukkan tingkat kesiapan digital yang relatif baik, yang ditandai dengan kebiasaan pemutakhiran data secara digital, persepsi positif terhadap sistem digital, serta kemauan untuk belajar, khususnya pada kompetensi teknologi informasi, pelayanan publik, dan tata kelola pemerintahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran digital bukan merupakan paksaan, melainkan evolusi alami dari praktik kerja yang telah berlangsung. Oleh karena itu, salah satu upaya yang perlu diperkuat adalah kesiapan dan literasi digital pegawai sebagai fondasi pengembangan pembelajaran berkelanjutan.

Jika dibandingkan dengan teori Nichols, BKPSDM telah memenuhi sebagian besar prasyarat awal penerapan *e-learning*, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

PRASYARAT MENURUT NICHOLS	KONDISI BKPSDM	STATUS
Budaya kolaboratif pembelajaran	<i>Coaching</i> dan <i>mentoring</i> sudah mulai berjalan	Siap dikembangkan
Sistem pendukung administrasi digital	SIMPEG Integrasi sudah hadir	Perlu integrasi pembelajaran
Orientasi pembelajaran berkelanjutan	Model inovasi perubahan pada diklat struktural	Perlu diperluas ke teknis dan fungsional
Kesadaran manfaat digital	ASN menunjukkan minat belajar digital	Perlu pendalaman dan konsistensi

Dengan demikian, yang diperlukan BKPSDM adalah model pembelajaran berbasis digital yang terintegrasi, berjenjang, dan berorientasi kompetensi, bukan sekadar platform pelatihan.

#### Implikasi Strategis terhadap Perancangan Model Pengembangan Kompetensi Berbasis Digital

Analisis hambatan dan upaya yang telah dilakukan BKPSDM menunjukkan bahwa transformasi pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan dengan menambah jumlah pelatihan, tetapi harus diarahkan pada penyelarasan antara kebutuhan kompetensi, metode pembelajaran, dan sistem manajemen talenta. Dalam konteks teori Mark Nichols, keberhasilan pembelajaran digital ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem pembelajaran dengan budaya kerja dan struktur kelembagaan.

Dengan demikian, terdapat beberapa implikasi strategis yang menjadi dasar untuk merancang model pengembangan kompetensi berbasis digital pada BKPSDM Kota Sukabumi.

##### 1. Pembelajaran Digital Harus Berkarakter *Blended* dan Berjenjang

Jenis kompetensi ASN tidak bersifat seragam. Terdapat kompetensi yang bersifat konseptual, dan terdapat pula kompetensi yang bersifat teknis serta membutuhkan praktik langsung. Oleh karena itu, pembelajaran digital tidak dapat

diterapkan secara penuh, tetapi perlu disusun dalam bentuk *blended learning* dengan pembagian sebagai berikut:

JENIS KOMPETENSI	BENTUK PEMBELAJARAN YANG TEPAT	ALASAN
Regulasi, kebijakan, administrasi	<i>E-learning</i> / asinkron	Fokus pada pemahaman konsep
<i>Soft skills</i> (komunikasi, etika, pelayanan)	Sesi daring + <i>coaching</i>	Memerlukan refleksi interpersonal
Keterampilan teknis	Praktik lapangan / <i>workshop</i> luring	Memerlukan alat dan umpan balik langsung

Dengan pendekatan berjenjang:

- pembelajaran dapat dilakukan secara bertahap,
- peserta tidak merasa “tenggelam” dalam materi,
- dan hasil belajar lebih mudah diterapkan.

Hal ini sepenuhnya sejalan dengan Hipotesis ke-7 dan Hipotesis ke-12 dari Nichols.

## 2. Sistem Pembelajaran Harus Terintegrasi dengan SIMPEG dan SKJ

Perencanaan pelatihan harus berbasis *gap* kompetensi, bukan hanya usulan atau kesempatan menghadiri undangan pelatihan. Oleh karena itu, model yang akan dibangun harus:

1. mengambil data kompetensi ASN dari SIMPEG Integrasi,
2. membandingkannya dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ),
3. menghasilkan rekomendasi pelatihan per individu atau per jabatan.

Dengan demikian:

- program pelatihan menjadi terarah,
- anggaran pelatihan menjadi lebih efisien,
- dan pengembangan karier menjadi lebih objektif.

Hal ini sejalan dengan gagasan Nichols bahwa *e-learning* harus menjadi bagian dari sistem organisasi.

## 3. Budaya Pembelajaran Perlu Didukung dengan *Coaching* dan Komunitas Belajar

Pembelajaran digital hanya akan menjadi aktivitas yang berkelanjutan jika terdapat komunitas belajar internal yang mendukung praktik refleksi, diskusi, dan saling berbagi. BKPSDM telah memiliki dasar berupa:

- praktik *coaching* dan *mentoring*,
- kebiasaan berbagi informasi antarpegawai,
- serta keterbukaan terhadap perubahan kebijakan.

Ke depan, *coaching* dan *mentoring* perlu:

- dijadikan prosedur baku pascapelatihan,
- dilakukan secara berkelanjutan,
- serta dihubungkan dengan evaluasi hasil belajar di tempat kerja.

Dengan demikian, pembelajaran tidak berhenti pada perolehan sertifikat, tetapi menghasilkan perubahan perilaku kerja.

## 4. Perubahan Paradigma: dari “Pelatihan sebagai Kegiatan” menjadi “Pembelajaran sebagai Sistem”

Sampai pada tahap ini, dapat ditarik kesimpulan penting bahwa:

- BKPSDM tidak kekurangan pelatihan,

- tetapi memerlukan sistem pembelajaran yang menaungi seluruh bentuk pengembangan kompetensi.  
Sistem tersebut harus memungkinkan pegawai untuk:
  - mengakses pembelajaran kapan saja,
  - melihat perkembangan kompetensi dirinya,
  - serta memahami langkah yang harus ditempuh untuk pengembangan karier.Dengan demikian, arah pengembangan kompetensi tidak lagi bersifat reaktif, tetapi proaktif dan terstruktur.

#### 4. Simpulan

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi pada dasarnya telah memiliki landasan regulasi, kelembagaan, dan arah kebijakan yang jelas. Secara normatif, pengembangan kompetensi diposisikan sebagai hak sekaligus kewajiban ASN, serta menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan sistem merit, peningkatan kinerja, dan profesionalisme pelayanan publik. Dalam praktiknya, BKPSDM telah melaksanakan pengembangan kompetensi melalui berbagai bentuk pelatihan struktural, fungsional, dan teknis, serta mulai mengadopsi pendekatan nonklasikal seperti *e-learning, coaching, dan mentoring*.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan BKPSDM Kota Sukabumi belum sepenuhnya optimal. Berbagai hambatan masih ditemukan dan saling berkelindan, baik hambatan struktural, kultural, maupun sistemik. Keterbatasan anggaran, sarana prasarana, serta ketersediaan instruktur ahli membatasi intensitas dan kualitas pelatihan, khususnya pelatihan teknis berbasis praktik. Pada saat yang sama, budaya belajar ASN belum terbentuk secara merata, yang ditandai oleh variasi kesiapan belajar, persepsi pelatihan sebagai formalitas administratif, serta belum konsistennya penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Dari sisi sistemik, pemetaan kompetensi ASN belum berbasis pada *gap* kompetensi yang terukur, sehingga perencanaan pelatihan masih cenderung berbasis usulan, bukan kebutuhan organisasi yang objektif.

Analisis dengan menggunakan perspektif teori pembelajaran digital Mark Nichols memperlihatkan bahwa permasalahan utama pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM bukan terletak pada ketiadaan teknologi atau minimnya pelatihan, melainkan pada rendahnya tingkat *alignment* antara kebutuhan kompetensi, metode pembelajaran, budaya belajar, dan sistem manajemen talenta. Pembelajaran digital tidak dapat dipahami sekadar sebagai digitalisasi pelatihan, tetapi harus diposisikan sebagai sistem pembelajaran organisasi yang terintegrasi, kontekstual, dan berkelanjutan. Tanpa integrasi tersebut, pelatihan baik klasikal maupun digital cenderung hanya menghasilkan pemenuhan administrasi, bukan perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja ASN.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa BKPSDM Kota Sukabumi telah memiliki fondasi awal yang kuat untuk melakukan transformasi pengembangan kompetensi. Penerapan *blended learning* pada pelatihan struktural, keberadaan SIMPEG Integrasi, penggunaan Standar Kompetensi Jabatan dan *talent pool*, serta mulai berkembangnya praktik *coaching* dan *mentoring* menunjukkan adanya kesiapan organisasi menuju sistem pembelajaran digital yang lebih matang. Kesiapan literasi

digital ASN yang relatif baik turut menjadi modal penting dalam mendorong pengembangan pembelajaran berbasis digital secara lebih luas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa arah pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Sukabumi ke depan tidak cukup ditempuh melalui penambahan jumlah pelatihan, tetapi memerlukan perubahan paradigma dari "pelatihan sebagai kegiatan" menuju "pembelajaran sebagai sistem". Sistem tersebut harus bersifat terintegrasi, berjenjang, berbasis *gap* kompetensi, serta didukung oleh budaya belajar, *coaching*, dan *mentoring* internal. Melalui pendekatan tersebut, pengembangan kompetensi diharapkan tidak hanya memenuhi kewajiban regulatif, tetapi benar-benar menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja ASN, memperkuat sistem merit, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

## 5. Daftar Pustaka

- A Diagnostic Study of the Civil Service in Indonesia. (2021). <https://doi.org/10.22617/tcs210016-2>
- Abdoulev, A. (2011). A smart world: A development model for intelligent cities. *The 11th International Conference on Computer and Information Technology*.
- Abubakar, R. R. T. (2018). PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KOTA BANDUNG. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 17–32. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i1.63>
- Achmad, B. F., Fitriawan, A. S., Kurniawan, D., Kafil, R. F., Retnaningsih, L. N., & Setyaningsih, W. A. W. (2021). Perceived Barriers in Online Learning Among Nursing Students During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(G), 203–210. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.7183>
- Adi, M., Cahyo, D., Rimban, D., & Susanto, Y. (2023). The quality of public services influenced by competence, motivation and information technology: A systematic literature review. *Proceedings of the International Conference on Business, Economics & Management*.
- Admawati, H., Sampetoding, E. A. M., Appa, F. E., Chuvita, L., Kalalinggi, S. Y., Sepsamli, L., Pitrianti, S., & Manapa, E. S. (2025). Pelatihan Persiapan Seleksi Kompetensi Bidang Dosen ASN 2024: Kajian Evaluatif Terhadap Tanggapan Peserta. *Bakti Sekawan Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 142–152. <https://doi.org/10.35746/bakwan.v5i2.764>
- Aka, B. (2025). ANALISIS EFEKTIVITAS PROGRAM PELATIHAN DI BPSPD PROVINSI JAWA TIMUR (STUDI KUALITATIF TERHADAP PERSEPSI PESERTA DAN IMPLEMENTASI HASIL PELATIHAN DI TEMPAT KERJA). *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 869–876. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6173>
- AKA, B. A., DARTO, M., & TRIONO, A. (2024). PENERAPAN CORPORATE UNIVERSITY DI BPSPD PROVINSI JAWA TIMUR DALAM MENDORONG PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH JAWA TIMUR. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(1), 62–76. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2750>
- Alam, M., Kuppusamy, M., & Kunasekaran, P. (2023). The role of destination management in mediating the determinants of Cyberjaya Tourism image branding. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2259579.
- Alizadeh, S. (2020). E-Learning Framework Based on Electronic Learning Management System for the Staff of Health Office of Shahid Beheshti University of

- Medical Sciences. *Journal of Medical Education*, 19(1). <https://doi.org/10.5812/jme.103396>
- Alkhateeb, N. E., Bigdeli, S., & Mirhosseini, F. (2023). *Enhancing Student Engagement in Electronic Platforms: E-Gallery Walk*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3267722/v1>
- Almaiah, M. A., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). Exploring the Critical Challenges and Factors Influencing the E-Learning System Usage During COVID-19 Pandemic. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5261–5280. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10219-y>
- Alowayr, A. (2021). Determinants of Mobile Learning Adoption: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *International Journal of Information and Learning Technology*, 39(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/ijilt-05-2021-0070>
- Alsayel, A., Fransen, J., & de Jong, M. (2023). City branding in a multi-level governance context. *Journal of Place Management and Development*, 16(2), 267–290.
- Amalia, V. M., Alamanda, D. T., JUMIATI, J., & Yulia, H. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 8(2), 108–124. <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v8i2.8550>
- Anggara, M., Herawati, A. R., & Kismartini, K. (2023). Strategies to Increase Civil Servant Apparatus Professionalism Index in Personnel Management: A Case Study in Cirebon District Government. *Transformasi Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 137–150. <https://doi.org/10.33701/jtp.v15i2.3130>
- Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI City Brand Index: How the world sees the world's cities. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 2(1).
- Anjani, C. H., Suwarsi, S., & Assofya, A. R. (2023). Pengaruh Human Skill Dan Technical Skill Terhadap Kinerja Pelayanan Di Kantor Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung. *Bandung Conference Series Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.6091>
- Appah, Y. S., Manafe, H. A., Fernandez, C., & Djuang, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja , Dan Kompetensi Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 89–103. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1380>
- Aprilyandini, K., Rosnani, T., Shalahuddin, A., & Sulistiowati, S. (2025). Meningkatkan Efektivitas Knowledge Management Dan Transfer Pengetahuan Antar Generasi ASN. *Journal of Innovation in Management Accounting and Business*, 4(1), 48–55. <https://doi.org/10.56916/jimab.v4i1.1132>
- Apriyanti, R., Ruhana, F., & Ahmad, M. (2023). *The influence of employee professionalism and competence in improving the quality of employee service one stop integrated services*.
- Ariani, F., Rahim, R., & Permatasari, C. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara secara Daring (Studi Kasus di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(2), 148–161. <https://doi.org/10.56196/jta.v12i02.223>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page.

- Asniwati, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1161–1174. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716>
- Astarina, I., Fitrio, T., Hapsila, A., Supriyadi, A., & Cahyono, D. (2022). The Role of Training in Mediating the Effect of Competence, Compensation on Employee Performance. *Jurnal Economia*, 18(1), 132–147. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.42881>
- Awachat. (2022). *E-learning: Definisi, manfaat, dan tantangan*.
- Bekti, H. (2022). Optimizing the Performance of the State Civil Apparatus Through Increasing Employee Discipline (Study at the Social Service of Sumedang Regency). *Ijd-Demos*, 4(3). <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i3.327>
- binti Abdul Ghani, I., binti Syed Ismail, A. S. H., & binti Basir, S. A. (n.d.). *KUALITI PERKHIDMATAN AWAM di MALAYSIA menurut ISLAM*.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brown, M., & Hall, K. (2014). *Applied Research Methods in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Busri, Malik, I., & Wahid, N. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 19(1), 85–119. <https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.134>
- Chan, V. (2025). Investigating the Effects of Extended Reality ( <scp>XR</Scp> ) on Interpreter Competencies: An Experimental Study of a Pioneering <scp>XR</Scp> Mobile-Assisted Language Learning Application for Interpreting Training. *Journal of Computer Assisted Learning*, 41(3). <https://doi.org/10.1111/jcal.70055>
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17, S11–S58.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2006). *Learning for Action*. Wiley.
- Cho, S., & Jang, S. J. (2022). Nursing Students' Motivational and Self-regulated Learning During the <scp>COVID</Scp>-19 Pandemic: A Cross-sectional Study. *Nursing and Health Sciences*, 24(3), 699–707. <https://doi.org/10.1111/nhs.12968>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dahlia, L. (2023). *The Effect of Training and Education Through Utilization of Prima Learning Management System in Improving the Performance of State Civil Apparatus of Tangerang City Government*. 655–662. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3\\_61](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_61)
- DALIMUNTHE, I. R. A. S., Fitrisia, A., & Fatimah, S. (2024). TRANSFORMASI DIGITAL DAN FILSAFAT KEPEMIMPINAN DALAM BIROKRASI: TANTANGAN DAN PELUANG. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(4), 597–611. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i4.4006>
- Damayanti, L. (2025). Implementasi Kebijakan Core Values BerAKHLAK Oleh Pemimpin Perempuan Di Lingkungan Pemerintahan Kecamatan Pada Pemerintah Daerah Kota Sukabumi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(6), 4939–4950. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6.6230>

- Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan Work From Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19. *The Journal of Social and Government*, 1(3), 92–99. <https://doi.org/10.55314/tsg.v1i3.26>
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act*. Routledge.
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1). <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>
- Deuser, K., Sanchez, R. P., Mendoza-Moran, A., Winzeler, B., Zheng, Y., & Trivedi, S. (2023). Student Perceptions of the Impact of Quality Matters Essential Standards in an Animal Physiology Course. *Translational Animal Science*, 7(1). <https://doi.org/10.1093/tas/txad112>
- Díaz, I. A., Hinojo-Lucena, F.-J., Reche, M. P. C., & Rodríguez, J. M. R. (2020). Analysis of the Determining Factors of Good Teaching Practices of Mobile Learning at the Spanish University. An Explanatory Model. *Computers & Education*, 159, 104007. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104007>
- Dika, U. S. (2022). Aturan Kampanye Bagi Aparatur Sipil Negara Sebagai Wujud Asas Netralitas. *Jurist-Diction*, 5(4), 1603–1624. <https://doi.org/10.20473/jd.v5i4.37360>
- DÜLGER, E. (2020). Yenilikçi Eğitim Kurumları İçin Rasch Metodu Temelli Değerlendirme. *European Journal of Science and Technology*. <https://doi.org/10.31590/ejosat.824163>
- Edwin, dkk. (1984). *Human Resource Development: Training and Development*. McGraw-Hill.
- Elisnawati, E., Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308–8323. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1619>
- Ellis, R. K. (2009). *Field Guide to Learning Management Systems*.
- Febrina, R., & Aisyah, S. A. (2021). Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 50. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13141>
- Filipe, H. P., Paton, M., Tipping, J., Schneeweiss, S., & Mack, H. G. (2020). Microlearning to Improve <scp>CPD</Scp> Learning Objectives. *The Clinical Teacher*, 17(6), 695–699. <https://doi.org/10.1111/tct.13208>
- Foreman, M. (2018). *Learning management system (LMS): Definition and application*.
- Fuadi, A. (2020). Analisis Strategi SOAR Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan Menuju Corporate University. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 7(1), 35. <https://doi.org/10.32493/jpkn.v7i1.y2020.p35-46>
- Gumanti, Z. N., & Uluputty, I. (2023). Digital Literacy of the State Civil Apparatus in the Administrative Services Unit (ULA) of the Ministry of Home Affairs. *Indonesian Journal of Librarianship*, 91–106. <https://doi.org/10.33701/ijolib.v4i1.3315>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Habibani, R. A., & Frinaldi, A. (2025). INOVASI BUDAYA ORGANISASI PUBLIK DALAM ERA DIGITAL: PELUANG DAN STRATEGI IMPLEMENTASI. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 407–421. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5365>

- Hakiki, M., Surjono, H. D., Wagiran, W., Fadli, R., Budiman, R. D. A., Ramadhani, W., Habibie, Z. R., Suhardiman, S., & Hidayah, Y. (2023). Enhancing Practicality of Web-Based Mobile Learning in Operating System Course: A Developmental Study. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (Ijim)*, 17(19), 4–19. <https://doi.org/10.3991/ijim.v17i19.42389>
- Hamdiah, H., Firman, A., & Sultan, M. S. (2023). PENGARUH KOMPETENSI, PENEMPATAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PEMERINTAHAN KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.37476/massaro.v5i1.3417>
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Harahap, F. Z., Situmorang, M., & Nurfajriani, N. (2022). *The Development of Guided Inquiry-Based Learning Resources as a Strategy to Achieve Student Competence in Analytical Chemistry*. <https://doi.org/10.4108/eai.20-9-2022.2324794>
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heidjrachman, R., & Suad, H. (1997). *Manajemen personalia*. BPFE-Yogyakarta.
- Hendri, E., Robyardi, E., Mursalin, M., & Suhada. (2023). Model Struktural Kompetensi Dan Budaya Kerja Untuk Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(1), 27–35. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i1.11509>
- Hernawati, H., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2025). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN (STUDI KUALITATIF KOMPETENSI TEKNIS DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR). *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 896–906. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6171>
- Hidayat, H., Manggaran, A. S., & Sumardjo, M. (2021). Analisis Kompetensi Dan Pengembangan Karir Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Intervening Dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan Di Wilayah Kota Depok. *Salam Jurnal Sosial Dan Budaya Syar I*, 8(3), 799–820. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i3.20566>
- Irawan, F., Suharto, S., & Mazni, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Putra Rumbia Kabupaten Lampung Tengah Lampung. *Simplex Journal of Economic Management*, 4(1), 66–81. <https://doi.org/10.24127/simplex.v4i1.3769>
- Jamaludin, A., Nandang, & Romli, A. D. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Karawang. *Buana Ilmu*, 7(1), 269–276. <https://doi.org/10.36805/bi.v7i1.3381>
- Kadarisman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT RajaGrafindo Persada.
- Kamaluddin, K. K., Hamzah, M. N., & Suwandaru, R. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Kinerja Pada Kantor Pt. Jasa Raharja Gorontalo Cabang Sulawesi Utara. *Jemma (Journal of Economic Management and Accounting)*, 7(2), 222–233. <https://doi.org/10.35914/jemma.v7i2.2937>
- Karinda, K., & Nursin, E. (2018). Problem and Competence Development Design of State Civil Apparatus. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 452–486.

- Khobiburrohma, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. S. H. (2020). PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM BIROKRASI INDONESIA UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Kiang, K. M., & KOO, D. K. C. (2023). Implementation of Game-Based Learning in a Tertiary General Education Course. *European Conference on Games Based Learning*, 17(1), 312–318. <https://doi.org/10.34190/ecgbl.17.1.1514>
- Komansilan, T., Batmetan, J. R., & Kumajas, S. (2023). An Activity-Oriented Conceptual Framework for Mobile Learning Database Educational Classroom. *Technium Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 17, 413–420. <https://doi.org/10.47577/technium.v17i.10117>
- Komsiyah, I. (2023). Control Quality of E-Learning Implementation Management. *Alishlah Jurnal Pendidikan*, 15(2), 1881–1887. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.2972>
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Heider, D. (1999). *Marketing places Europe*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing in the public sector*. Wharton School Publishing.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1989). *Social marketing: Strategies for changing public behavior*. The Free Press.
- Kristianto, H., Prasetyo, S., Susanti, R. F., & Adithia, M. T. (2021). Design of Student and Course Learning Outcomes Measurement. *Jpi (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 97. <https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v10i1.29061>
- Kurniawan, P., Wasilah, W., Sutedi, S., & Nugroho, H. W. (2024). Implementasi Data Mining Dalam Klasifikasi Tingkat Kesenjangan Kompetensi PNS Menggunakan Metode Naive Bayes. *Building of Informatics Technology and Science (Bits)*, 6(2), 835–846. <https://doi.org/10.47065/bits.v6i2.5641>
- Kurniawan, R., Djaenuri, A., Prabowo, H., & Lukman, S. (2020). Analysis of Policy Evaluation and Model of ASN Management Improvement in terms of Planning, Recruitment, and Competency Development Aspects. *International Journal of Science and Society*, 2(4), 404–418. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v2i4.226>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lestari, N., Andri, S., & Adianto, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. *Jiap (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 9(2), 95. <https://doi.org/10.31764/jiap.v9i2.5218>
- Liew, S. C., Tan, M. P., Breen, E. M., Krishnan, K., Sivarajah, I., Raviendran, N., Aung, T., Nimir, A. R., & Pallath, V. (2023). Microlearning and Online Simulation-Based Virtual Consultation Training Module for the Undergraduate Medical Curriculum – A Preliminary Evaluation. *BMC Medical Education*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04777-1>
- Lisdiana, L., Hestiriniah, D. C., Muliawati, I., & Novaria, E. (2025). Analisis Kinerja Asn Di Wilayah Kerja Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Selatan. *Cendekia Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 930–941. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6170>
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.

- Mardani, A., Irawanto, I., Budihantha, M. H., & Asmawatiy, C. (2025). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah Kabupaten Tanah Bumbu. *Administraus*, 9(1), 75–84. <https://doi.org/10.56662/administraus.v9i1.277>
- Marfudin, M., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh penatausahaan dan kompetensi pegawai terhadap kualitas laporan keuangan dengan penerapan sistem informasi sebagai moderasi (Studi empiris pada operator barang milik negara Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(4), 853–867. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i4.31637>
- Martoyo, S. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Mawarrani, R. E., Ekawati, D., & Yuliawati, S. (2023). Penguatan Literasi Akademik Bagi Guru Sekolah Dasar Negeri (Sdn) Kota Sukabumi. *Dharmakarya*, 11(4), 340. <https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v11i4.33489>
- Moloeng, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mubarok, A. F., Sedjo, P., & Prabawati, I. N. (2019). *Kecerdasan emosi dan organizational citizenship behavior pada perawat*.
- Muharman, A., & Frinaldi, A. (2023). Penerapan Pelayanan Publik Yang Berinovasi dalam mewujudkan Good Governance Pada Sektor Publik. *PUBLIKA Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 90–98. [https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9\(1\).12670](https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9(1).12670)
- Mulyaningsih, M. (2020). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN TEKNIS DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 3(1), 87–100. <https://doi.org/10.56354/jendelainovasi.v3i1.70>
- Nazara, D. K. (2020). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224–233. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.257>
- Negahban, M. B., & Selvaraja, A. (2019). *The application of interactive and intelligent web in E-learning*.
- Nichols, M. (2003). A theory for eLearning. *International Forum of Educational Technology & Society*, 6(2), 1–10. <http://ifets.ieee.org/periodical/6-2/1.html>
- Noak, P. A. (2022). DIGITALISASI BIROKRASI DALAM WILAYAH PUBLIK DAN MASYARAKAT SIPIL MENYONGSONG PEMILU TAHUN 2024. *Jurnal Ilmiah Widya Sosiopolitika/Widya Sosiopolitika*, 4(2), 132. <https://doi.org/10.24843/jiwsp.2022.v04.i02.p05>
- Nugraha, A. K., & Somya, R. (2022). Perancangan Website Knowledge Management System Menggunakan Framework Laravel Di BPSDMD Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi (Jukanti)*, 5(2), 23–30. <https://doi.org/10.37792/jukanti.v5i2.523>
- Nurdialis, N. (2022). Evaluasi Implementasi Blended Learning Terhadap Hasil Belajar Pada Pelatihan Dasar CPNS Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Inspirasi*, 13(1), 50–60. <https://doi.org/10.35880/inspirasi.v13i1.1965>
- Nurhadi, N. (2020). Blended Learning Dan Aplikasinya Di Era New Normal Pandemi Covid 19. *Agriekstensia*, 19(2), 120–128. <https://doi.org/10.34145/agriekstensia.v19i2.936>
- Nurlaelah, N., Syahid, A., Fuady, M. I. N., & Lestari, M. F. (2021). Improving Learning Activities and Outcomes of Students by Application of Observation-Based Learning. *Universal Journal of Educational Research*, 9(3), 479–486. <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090307>

- Nurmillah, A. (2022). *Peran Penting Kompetensi pegawai ASN dalam Pelayanan Publik*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id>
- Ooi, R., Lim, S. L. X., Ooi, S. Z. Y., & Bennett, A. (2021). Representing Black, Asian and Minority Ethnic Skin in Dermatology Education Amidst the COVID-19 Pandemic: An Evaluation of an E-Learning Resource. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.20738>
- Orsini, C., Jennings, B., Rodrigues, V., & Tricio, J. (2023). The Development of a Reporting Form for Peer Observation of Online Learning Courses: An <scp>e-Delphi</Scp> Consensus Study of Educators Working in Health Professions Education. *European Journal of Dental Education*, 27(4), 1088–1097. <https://doi.org/10.1111/eje.12902>
- Osman, M. (2022). Redefining the Quality of Online Courses: From a Smiley Test to a Seven-Star Rating. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(4), 57–64. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2022.2.4.294>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Pereira, E., Nsair, S., Pereira, L. R., & Grant, K. A. (2024). Constructive Alignment in a Graduate-Level Project Management Course: An Innovative Framework Using Large Language Models. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-024-00457-2>
- Podungge, A. W., & Aneta, A. (2020). Profesionalisme Pegawai Ditinjau Dari Aspek Pengorganisasian Dalam Pelayanan Publik. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 9(1), 55. <https://doi.org/10.31314/pjia.9.1.55-65.2020>
- Prabawati, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Pramono, A., & Pratama, R. R. G. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Relevansi Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v4i2.42>
- Prasetya, E. H. (2019). Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik. *Jurist-Diction*, 2(6), 2079. <https://doi.org/10.20473/jd.v2i6.15944>
- Prasetya, R., & Yateno, Y. (2022). Efektivitas Pembelajaran Elektronik (E-Learning) Dalam Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi Pegawai Sebagai Dampak Pandemi Covid-19 Pada KPKNL Metro. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 2(3), 714–722. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v2i3.1267>
- Pratama, R. D., Jazera, E. S. E., Putri, E. A., Fatmawati, F., & Kusumayati, L. D. (2024). B-Ace Mobile Learning With Outcome-Based Education Approach: Developing ESP Learning Media for Airport Civil Engineering Students. *Journal of English for Academic and Specific Purposes (Jeasp)*, 7(1). <https://doi.org/10.18860/jeasp.v7i1.26827>
- Pratama, R., Dalimunthe, R. A., & Saputra, E. (2022). Implementasi Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Soft Skill Guru Berbasis Web Menggunakan Metode Weight Product. *Building of Informatics Technology and Science (Bits)*, 4(2), 787–795. <https://doi.org/10.47065/bits.v4i2.2070>
- Puspitawaty, S. (2020). PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA FRONT OFFICE YANG BERDAMPAK PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(2), 148–159. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i2.379>

- Putri, D. I., Putra, M. Y., Sumardiono, S., Apandi, M. S., & Harulintang. (2023). Pelatihan data science guna meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara dalam perkembangan teknik informasi dan komunikasi. *BEMAS Jurnal Bermasyarakat*, 3(2), 81–92. <https://doi.org/10.37373/bemas.v3i2.285>
- Putri, T. R., & Hajarisman, N. (2024). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Kompetensi Karyawan LPKL PERUMDA Tirtawening Kota Bandung. *Bandung Conference Series Statistics*, 4(1), 191–202. <https://doi.org/10.29313/bcss.v4i1.11448>
- Rahim, R. (2020). *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Rahmi, R., & Nur, I. S. M. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Rakhmadina, D., & Setyaningrum, D. (2021). Dampak E-Learning Terhadap Anggaran Pelatihan Kementerian Keuangan. *Jati Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 14–32. <https://doi.org/10.18196/jati.v4i1.10343>
- Ramal, R., Isnaini, I., & Hartono, B. (2022). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 JO Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS dalam Pengembangan Kompetensi ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. *Journal of Education Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(2), 1388–1397. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i2.1325>
- Redmond, C., Farrell, R., Cunningham, C., Dineen, A., Foley, S., O'Donnell, D., O'Reilly, S., Stokes, D., & O'Neill, E. J. (2024). Development of the EVIBEC Learning Outcomes Framework to Support the Delivery of Evidence-Based Practice Curricula in Health Care Professional Programmes: A Codesign Approach. *BMC Medical Education*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04972-0>
- Ridwan, N. R. C., Suriani, S., & Mane, A. A. (2022). Determinasi Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 51–59. <https://doi.org/10.35965/jbm.v5i1.1863>
- Riyadi, R. A. M. (2023). Effectiveness of Competence Development of State Civil Apparatus on Civil Servant Performance of Witness and Victim Protection Agency. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13579>
- ROFIQ, A. (2024). BUDAYA WAROK PONORAGAN: MEDIA PENGUATAN WAWASAN KEBANGSAAN MASYARAKAT PONOROGO. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2741>
- Rohmat, S. (2020). PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DI BALAI KALIBRASI FASILITAS PENERBANGAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION Economic Accounting Management and Business*, 3(2), 201–210. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i2.212>
- Romadhona, E., & Sumardjo, M. (2022). The Effect of Service Quality, Employee Performance, and Employee Competence on Community Satisfaction in East Pademangan Village, Indonesia. *Transformasi Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 131–146. <https://doi.org/10.33701/jtp.v14i2.2497>
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.

- Schaffers, H., García Guzmán, J., Navarro, M., & Merz, C. (2010). *Living labs for rural development*. <http://www.c-rural.eu>
- Seale, C. (2018). *Researching society and culture*. SAGE Publications.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research*. Teachers College Press.
- Septiawan, B., Sinta, Z., Hermawan, Y. P., Pamungkas, R. P., Meinata, R. E., Ardhianto, R., & Indrawati, A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.
- Setiawan, I. (2023). Analysis of Employee Competency Development. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 11(2), 14–35. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v11i2.3311>
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Sikula, J. (1981). *Personnel administration and human resource development*. John Wiley & Sons.
- Simamora, A. H., Agustini, K., Sudatha, I. G. W., & Suartama, I. K. (2024). Enhancing Teaching Materials Development Course With the ICARE Learning Model in E-Learning. *Journal of Education and Learning (Edulearn)*, 18(4), 1543–1552. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i4.21304>
- Sisilya, A. M. A., Sarra, F. S., & Masnita, Y. (2023). Knowledge Sharing Terhadap Employee Service Quality Menggunakan Social Exchange Theory Pada Industri Wisata Perhotelan Di Sumatera. *Dynamic Management Journal*, 7(1), 159. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i1.7813>
- Situmorang, H. N., Purba, S., & Situmorang, M. (2020). *Learning Innovations During the Pandemic COVID-19 for Teaching of Automotive Industrial Management*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201124.055>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulastri, W. P. (2025). Pengaruh Employee Empowerment Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 1414–1425. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1783>
- Sulistya, L. M., & Trisnadewi, N. K. A. (2023). A Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penggunaan Teknologi Informasi, Pelatihan Dan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Balai Penyuluh Keluarga Berencana Kecamatan Buleleng. *Jnana*, 11(2). <https://doi.org/10.55822/jnana.v11i2.356>
- Supriyatno, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Suryanto, A., & Suzana, R. (2021). *Antologi Pengembangan Kompetensi ASN: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Lembaga Administrasi Negara (LAN RI).
- Suseno, S. (2023). Peran Baru Widya Iswara di Era Pembelajaran Berbasis Digital. *Jurnal Good Governance*, 30–69. <https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584>
- Susilana, R., Dewi, L., Rullyana, G., Hadiapurwa, A., & Khaerunnisa, N. (2022). Can Microlearning Strategy Assist Students' Online Learning? *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 41(2), 437–451. <https://doi.org/10.21831/cp.v41i2.43387>

- Takdir, S., & Ridwan, R. (2022). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Disiplin Dan Kompetensi (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya). *Jemma (Journal of Economic Management and Accounting)*, 5(2), 208. <https://doi.org/10.35914/jemma.v5i2.1389>
- Tanjung, R. (2022). Pengembangan Kompetensi Pelayanan Publik ASN Melalui Jalur Magang Di Kabupaten Karawang. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(3), 793-799. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i3.489>
- Tawafak, R. M., Alyoussef, I. Y., & Al-Rahmi, W. M. (2023). Essential Factors to Improve Student Performance Using an E-Learning Model: Review Study. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (Ijim)*, 17(03), 160-176. <https://doi.org/10.3991/ijim.v17i03.35727>
- Vasilieva, E., Pulyaeva, V., & Yudina, V. (2018). *Digital competence of civil servants*.
- Wahjono, H., Wiyono, B. B., Maisyaroh, & Mustiningsih. (2021). Development of Blended-Learning-Based Semester Credit System Implementation Model to Improve Learning Service. *Information*, 12(12), 511. <https://doi.org/10.3390/info12120511>
- Wahyudi, W. (2020). The Effectiveness of Sharing Blended Project Based Learning (SBPBL) Model Implementation in Operating System Course. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (Ijet)*, 15(05), 202. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i05.11266>
- Wardana, D. J., & Anindita, R. (2022). Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Karyawan Yang Berdampak Pada Efektivitas Organisasi Di Industri Air Minum. *JMB Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.31000/jmb.v11i1.6128>
- Warnaini, C., & Suryantini, N. K. M. (2024). Kuis Sebagai Sarana Edukasi Yang Efektif Dan Menyenangkan Untuk Meningkatkan Literasi Gizi Pada Aparatur Sipil Negara (Asn) Pusat Yang Ditempatkan Di Daerah. *Jurnal Abdi Insani*, 11(4), 1763-1770. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v11i4.1373>
- Wasistiono, S. (2017). *Perkembangan ilmu pemerintahan*. IPDN Press.
- Wiryanto, W. (2017). *Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara melalui E-learning*.
- Yani, A., Susiaty, U. D., Agustami, A., & Hodiyanto, H. (2022). Integration of Character Education in Android-Based M-Learning Media on Problem-Solving Ability. *Jurnal Pendidikan Informatika Dan Sains*, 11(2), 135-147. <https://doi.org/10.31571/saintek.v11i2.4816>
- Yasa, A. A., Suswanta, S., Rafi, M. S., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27-42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Yasin, M. Y. M. (2022). Peningkatan Kemampuan Guru Dalam Menyusun RPP K13 Melalui Pelaksanaan Kegiatan Lokakarya Di Sekolah Dasar. *Seuneubok Lada Jurnal Ilmu-Ilmu Sejarah Sosial Budaya Dan Kependidikan*, 9(1), 48-57. <https://doi.org/10.33059/jsnbl.v9i1.4467>
- Yusuf, A. I., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM,Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 121-144. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.372>

- Zalat, M., Hamed, M., & Bolbol, S. A. (2021). The Experiences, Challenges, and Acceptance of E-Learning as a Tool for Teaching During the COVID-19 Pandemic Among University Medical Staff. *Plos One*, 16(3), e0248758. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248758>
- Zhampeissova, K., Kosareva, I., & Borisova, U. (2020). Collaborative Mobile Learning With Smartphones in Higher Education. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (Ijim)*, 14(21), 4. <https://doi.org/10.3991/ijim.v14i21.18461>
- Zidoun, Y., & Zary, N. (2021). *Higher Education Instructors' Use, Perceptions, and Practices of Mobile Learning in Morocco*. <https://doi.org/10.20944/preprints202107.0698.v1>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2023). *URGENSI PENERAPAN BUDAYA INOVASI BAGI ASN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN REFORMASI BIROKRASI The Urgence of Implementing a Culture of Innovation for ASN in Improving The Performance of Public Organizations in Realizing Burea*.