

Dari Kapasitas Ke Kinerja: Strategi Penguatan Kompetensi Pegawai Di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Badan Pengelolaan Keuangan Dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Sukabumi

Resa Lestari ^{a*}, Teni Listiani ^b, Edah Jubaedah ^c, Ely Sufianti ^d

Politeknik STIA LAN Bandung^{a,b,c,d}

lestariresa6110@gmail.com, tenistiani@yahoo.com, edah.jubaedah@poltek.stialanbandung.ac.id, ely.sufianti@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kompetensi pegawai, mengidentifikasi hambatan pengembangan kompetensi, serta merumuskan strategi peningkatan kompetensi aparatur di Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai belum berkembang secara optimal. Pada dimensi pengetahuan, ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tuntutan jabatan serta rendahnya penguasaan aspek teknis pengelolaan pendapatan daerah. Dimensi keterampilan menunjukkan keterbatasan dalam penguasaan teknologi informasi, akuntansi, dan komunikasi kerja. Sementara itu, pada dimensi perilaku kerja, terdapat variasi tingkat disiplin dan etos kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan generasi pegawai serta tingginya beban kerja. Hambatan pengembangan kompetensi mencakup keterbatasan jumlah pegawai, alokasi anggaran yang belum memadai, materi pelatihan yang kurang relevan dengan kebutuhan jabatan, serta dinamika regulasi dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui lima tahapan sistematis, yaitu dengan cara melakukan: (1) identifikasi kompetensi inti melalui penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang selaras dengan visi dan misi organisasi; (2) penilaian kompetensi aktual melalui asesmen berbasis indikator perilaku; (3) penyusunan Rencana Pengembangan Individual untuk menutup kesenjangan kompetensi; (4) implementasi program pengembangan melalui pelatihan teknis dan non-teknis, coaching, mentoring, serta rotasi jabatan; dan (5) evaluasi serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan. Implementasi strategi ini diharapkan mampu memperkuat kapasitas aparatur UPTD dalam mendukung pengelolaan pendapatan daerah dan mewujudkan pelayanan publik yang profesional dan berkinerja tinggi.

Kata Kunci: Kompetensi, Rencana Pengembangan Individu, ASN

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategis yang berlangsung cepat menuntut organisasi, khususnya di sektor publik, untuk terus beradaptasi agar mampu mempertahankan kinerja dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, keberadaan pegawai dengan kompetensi yang selaras dengan tuntutan tugas menjadi faktor penentu efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan organisasi dalam merespons dinamika eksternal. Penguatan kompetensi pegawai diperlukan agar organisasi publik mampu memenuhi tuntutan kinerja yang semakin kompleks dan tetap memberikan pelayanan publik yang optimal serta berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Pengembangan pegawai berbasis kompetensi harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan, serta tidak bersifat administratif atau seremonial semata. Program pengembangan kompetensi yang efektif perlu disesuaikan dengan kebutuhan strategis organisasi dan dilengkapi dengan mekanisme evaluasi untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja pegawai. Hal ini

sejalan dengan pandangan Park & Park (2019) yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi merupakan fondasi dalam membangun kapabilitas birokrasi yang adaptif dan berorientasi hasil. Secara normatif, hal tersebut diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan kewajiban ASN untuk memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta hak ASN untuk memperoleh pengembangan kompetensi sebagaimana diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dengan ketentuan minimal 20 jam pelajaran per tahun.

Kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan fondasi utama keberhasilan organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai mampu menyelesaikan tugas secara efektif, menghasilkan kinerja yang berkualitas, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan regulasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Brockmann et al. (2008) yang menyatakan bahwa manajemen berbasis kompetensi memungkinkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih individual dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Reformasi birokrasi yang efektif menuntut penataan manajemen sumber daya manusia aparatur sebagai fondasi utama guna mewujudkan aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik (Ajabar, 2020, Suryani, 2019).

Kondisi empiris di Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi pegawai yang berdampak pada efektivitas pelayanan. Hal ini tercermin dari hasil Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Semester I Tahun 2024 yang menunjukkan nilai belum optimal pada unsur waktu pelayanan, kompetensi pelaksana, dan perilaku pelaksana, dengan standar penilaian mengacu pada Keputusan Menteri PAN Nomor Kep/25/M.PAN/2/2004. Selain itu, masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan kualifikasi jabatan, keterbatasan pelatihan yang hanya menjangkau sebagian pegawai, serta kendala teknis akibat keterbatasan jumlah personel. Kondisi ini berpotensi menghambat kinerja organisasi dan pencapaian tujuan strategis, sebagaimana ditegaskan oleh Purnamasari et al. (2020) bahwa ketidaksesuaian kompetensi aparatur dapat menghambat kualitas pelayanan publik.

Permasalahan kompetensi tersebut semakin kompleks dengan adanya keragaman generasi pegawai yang memiliki karakteristik, pola kerja, dan tingkat penguasaan teknologi yang berbeda. Sebagian pegawai, khususnya dari Generasi X, masih membutuhkan penguatan kompetensi dalam pemanfaatan sistem kerja berbasis digital, sehingga beban pekerjaan berbasis teknologi lebih banyak ditanggung oleh Generasi Y dan Z. Selain itu, tingginya beban kerja juga memicu kejenuhan kerja (*burnout*) yang ditandai dengan kelelahan emosional dan perubahan perilaku, seperti *mood swing*, sebagaimana dikemukakan oleh Ivancevich et al. (dalam Ningsih, 2017). Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek perilaku dalam kompetensi pegawai perlu mendapat perhatian serius. Berdasarkan keseluruhan kondisi tersebut, diperlukan strategi peningkatan kompetensi pegawai yang komprehensif dan berkelanjutan guna memperkuat kapasitas aparatur serta mewujudkan pelayanan publik yang profesional dan prima di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif jenis deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena analisis data yang berfokus pada kata-kata tertulis atau lisan serta mempertimbangkan pendapat narasumber, sesuai dengan ciri penelitian kualitatif yang berlandaskan filsafat positivisme dan beroperasi pada kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Untuk informan penelitian, digunakan teknik *purposive sampling*, di mana partisipan diseleksi berdasarkan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian demi kedalaman data. Informan yang dipilih meliputi Sekretaris BPKPD, Kepala Bidang Pengelola Pajak Pendapatan Daerah, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala UPTD Pengelola Pendapatan Daerah, serta Kepala Subbagian Tata Usaha UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi, masing-masing dengan dasar pertimbangan jabatan dan fungsi yang spesifik. Teknik pengumpulan data yang diterapkan meliputi observasi/pengamatan langsung, wawancara semistruktur yang memungkinkan penggalan informasi mendalam, serta telaah dokumen, termasuk Renstra, Renja, Lkip, dan Anjab ABK. Instrumen-instrumen ini digunakan untuk memperoleh data yang akurat mengenai kondisi lapangan dan substansi penelitian.

Keabsahan data diverifikasi melalui uji kredibilitas, *transferability*, dan *confirmability*. Dalam penelitian ini, fokus utama verifikasi data adalah penggunaan teknik triangulasi, khususnya triangulasi teknik. Triangulasi teknik dilakukan dengan memverifikasi konsistensi, kedalaman, dan ketepatan data melalui penerapan beragam metode pengumpulan data terhadap sumber yang sama. Contohnya, informasi dari wawancara dikonfirmasi melalui observasi dan telaah dokumen, guna memastikan gambaran yang utuh dan objektif serta meminimalkan bias. Prosedur pengolahan dan analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi data (pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan perubahan data kasar), penyajian data (dalam bentuk uraian deskriptif, grafik, jaringan, atau bagan), serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahapan ini dirancang untuk menghasilkan kesimpulan yang kredibel dan akurat melalui analisis yang berkelanjutan dan interaktif.

3. Hasil Dan Pembahasan

Kompetensi Pegawai dan Upaya Peningkatan Kompetensi

a. Kompetensi Aspek Pengetahuan

Analisis kompetensi aspek pengetahuan di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara kualifikasi pendidikan pegawai dengan tuntutan teknis jabatan. Banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang administrasi publik atau ilmu pemerintahan, namun ditugaskan pada posisi yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang perpajakan, akuntansi, dan teknologi informasi. Ketidaksesuaian ini berdampak pada kesulitan dalam melaksanakan tugas teknis seperti penyusunan laporan keuangan dan analisis pendapatan daerah secara mandiri, sehingga kerap memerlukan bantuan dari unit lain. Temuan wawancara dengan para pemangku kepentingan mengkonfirmasi adanya kesenjangan kompetensi pengetahuan. Pegawai cenderung menguasai teknis dasar pengelolaan pendapatan pajak daerah, namun masih lemah dalam aspek administrasi perpajakan, akuntansi, teknologi informasi, serta kemampuan berpikir analitis. Data dokumentasi, termasuk analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK), memperkuat temuan ini dengan menunjukkan

ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan pada jabatan teknis. Akibatnya, beban kerja tertentu harus didelegasikan, menghambat efektivitas dan kemandirian UPTD. Meskipun UPTD dan BPKPD telah menunjukkan komitmen untuk meningkatkan kompetensi melalui usulan penambahan pegawai dengan kualifikasi yang lebih sesuai dan pengajuan pelatihan teknis, implementasinya masih terkendala oleh proses administrasi yang panjang, keterbatasan anggaran, dan waktu. Upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang telah dilaksanakan juga masih terbatas pada sebagian kecil pegawai, meskipun telah mencakup jenis pelatihan yang relevan seperti Pengelola PBB. Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, diperlukan perencanaan diklat yang lebih terarah, berbasis analisis kebutuhan jabatan, serta menyentuh seluruh lini pegawai agar kompetensi individu dan kinerja kelembagaan dapat diperkuat secara menyeluruh.

b. Kompetensi Aspek Keterampilan

Analisis kompetensi aspek keterampilan pegawai UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan yang signifikan pada keterampilan teknis (*hard skills*) dan keterampilan non-teknis (*soft skills*). Keterampilan komunikasi dengan wajib pajak masih lemah, cenderung satu arah, dan menggunakan istilah teknis yang sulit dipahami, yang berimplikasi pada rendahnya kepatuhan wajib pajak. Data kepatuhan PBB-P2 menunjukkan tren stagnan bahkan menurun dalam lima tahun terakhir. Selain itu, keterampilan teknis seperti penguasaan teknologi informasi, perhitungan akuntansi pajak, dan pengelolaan nilai PBB juga masih menjadi kelemahan. Ketidakseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills* ini menghambat efektivitas transfer informasi dan kepercayaan publik. Meskipun UPTD dan BPKPD telah mengusulkan pelatihan teknis dan *soft skills* ke BKPSDM, realisasinya belum optimal. Kendala utama bukan pada ketersediaan pelatihan, melainkan pada keterbatasan jumlah pegawai (7 orang PNS) dan beban kerja yang sangat tinggi, sehingga sulit bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan secara merata dan optimal. Analisis triangulasi data memperkuat temuan ini, menunjukkan bahwa baik *soft skills* maupun *hard skills* masih perlu ditingkatkan, dan upaya peningkatan keterampilan terkendala oleh beban kerja yang berlebih. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills*, serta solusi terkait manajemen beban kerja dan rotasi pelatihan yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepatuhan pajak daerah.

c. Kompetensi Aspek Perilaku

Kompetensi aspek perilaku merupakan elemen krusial dalam pengembangan aparatur yang mencakup sikap, etika, dan interaksi pegawai dalam pelayanan publik. Berbeda dengan kompetensi teknis, kompetensi perilaku menekankan integritas, kedisiplinan, komunikasi, kerja sama, dan adaptabilitas. Di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi, aspek ini memiliki posisi strategis mengingat tugas pelayanan masyarakat terkait PBB-P2 dan BPHTB, yang secara langsung memengaruhi citra institusi. Definisi kompetensi perilaku, menurut Spencer & Spencer (1993) dan Suparyadi (2015), mencakup karakteristik mendasar yang mendorong kinerja unggul, seperti integritas, kedisiplinan, dan pemenuhan komitmen kerja, yang termanifestasi dalam tanggung jawab dan citra pelayanan publik. Analisis data presensi pegawai (Semester 1 Tahun 2025) menunjukkan rata-rata kehadiran 93,7%, yang mengindikasikan kedisiplinan secara umum baik, namun masih terdapat variasi konsistensi antarpegawai, menunjukkan belum meratanya kompetensi aspek perilaku. Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Semester 1 Tahun 2025 mencatat nilai

3,833 untuk kompetensi perilaku, yang tergolong tinggi namun belum optimal, lebih rendah dari unsur tarif (3,853) dan tidak jauh berbeda dengan kompetensi pelaksana (3,763). Unsur lain yang dipengaruhi perilaku, seperti waktu penyelesaian (3,640) dan pengelolaan pengaduan (3,623), masih rendah. Hal ini menandakan adanya tantangan dalam konsistensi penerapan perilaku pada aspek layanan, terutama kecepatan dan komunikasi dalam menangani keluhan.

Perbedaan generasi PNS juga memengaruhi variasi perilaku pelayanan. Generasi X lebih sabar namun rentan kelelahan akibat beban kerja dan adaptasi digital, sementara generasi Y lebih adaptif teknologi namun menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kedisiplinan dan kestabilan emosi. Data SKM yang menunjukkan skor tinggi pada perilaku pelaksana namun rendah pada waktu penyelesaian dan pengelolaan pengaduan, dikuatkan oleh analisis triangulasi. Data ini mengindikasikan bahwa meskipun perilaku positif ada, *burnout* lintas generasi dan beban kerja tinggi berdampak pada kecepatan layanan dan kualitas komunikasi dalam penanganan pengaduan. Ketidadaan pelatihan *service excellent* dan sistem penghargaan juga berkontribusi pada perkembangan perilaku pelayanan yang belum konsisten dan menyeluruh. UPTD dan BPKPD telah berupaya meningkatkan kompetensi perilaku melalui pembinaan internal, arahan rutin, evaluasi kinerja, serta pengusulan pelatihan eksternal. Namun, upaya ini belum optimal karena faktor beban kerja pegawai yang tinggi dan keterbatasan realisasi pelatihan *service excellent*. Hasil triangulasi data memperkuat temuan bahwa kompetensi aspek perilaku pegawai telah berkembang positif namun belum konsisten. Pegawai senior menunjukkan kesabaran, sementara junior lebih adaptif teknologi, namun keduanya menghadapi kendala konsistensi. Data presensi menunjukkan mayoritas disiplin baik, namun ada pengecualian, yang berimplikasi pada rendahnya skor waktu penyelesaian dan pengelolaan pengaduan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan konsistensi perilaku, peningkatan kedisiplinan merata, dan program pelatihan berkelanjutan untuk mencapai standar pelayanan publik yang optimal.

Hambatan dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai

Upaya peningkatan kompetensi pegawai di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menghadapi berbagai hambatan signifikan yang menghambat optimalisasi pelaksanaannya. Hambatan utama berasal dari keterbatasan jumlah pegawai yang tidak sebanding dengan beban kerja, sebagaimana tercermin dari analisis beban kerja yang menunjukkan kesenjangan formasi yang signifikan untuk berbagai jabatan. Kondisi ini menyebabkan beban kerja menumpuk dan menyulitkan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tanpa mengorbankan tugas rutin. Keterbatasan jumlah pegawai diperparah oleh panjangnya proses pengadaan pegawai baru yang melibatkan mekanisme seleksi CPNS dan PPPK dengan periodik yang tidak pasti, serta alokasi formasi yang belum tentu sesuai kebutuhan teknis. Selain itu, keterbatasan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan juga menjadi kendala serius, di mana alokasi dana pelatihan seringkali bukan prioritas utama dibandingkan kebutuhan operasional, serta kuota pelatihan yang terbagi dengan perangkat daerah lain. Anggaran yang tersedia, seperti alokasi seratus tiga puluh lima juta rupiah untuk pengembangan kompetensi teknis pada tahun anggaran 2025, dirasa belum optimal untuk mencakup seluruh ASN.

Mekanisme perencanaan pelatihan yang belum berbasis analisis kebutuhan kompetensi mendalam juga menjadi masalah, sehingga materi pelatihan cenderung umum, ad hoc, atau mengikuti program pusat yang kurang relevan dengan kebutuhan

teknis spesifik UPTD. Belum adanya regulasi internal yang mengaitkan keikutsertaan pelatihan dengan promosi atau insentif kinerja menjadikan pelatihan seringkali hanya dianggap sebagai formalitas. Di sisi sumber daya manusia, perbedaan mindset antar generasi pegawai, baik resistensi pegawai senior terhadap teknologi baru maupun emosi yang belum stabil pada pegawai muda, serta latar belakang pendidikan yang tidak linier, turut menghambat pembentukan budaya organisasi pembelajar. Perkembangan teknologi informasi dalam digitalisasi Pengelola PBB-P2 dan BPHTB menuntut kemampuan IT yang tidak merata di kalangan pegawai. Keterbatasan penguasaan IT dan kompetensi teknis perpajakan membuat beberapa kegiatan teknis, seperti verifikasi data wajib pajak, terpaksa melibatkan pihak ketiga. Hambatan eksternal berupa regulasi yang dinamis di bidang perpajakan daerah dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi juga menambah tekanan, di mana perubahan regulasi sering tidak diiringi pelatihan memadai. Hal ini terlihat dari kesulitan penyesuaian pegawai dengan kebijakan akuntansi terbaru dan kebutuhan penggunaan konsultan untuk penilaian objek pajak. Kondisi ini menunjukkan kesenjangan antara kompetensi aktual dan ideal, menghambat upaya peningkatan kompetensi yang berjalan lambat, tidak merata, dan belum optimal dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai

a. Identifikasi Kompetensi Inti

Identifikasi kompetensi inti merupakan tahapan krusial dalam pengembangan pegawai berbasis kompetensi, yang bertujuan untuk mengenali keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan guna mengoptimalkan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Kompetensi inti mencerminkan keunikan organisasi dan menciptakan nilai kompetitif. Dalam konteks pemerintahan, ini mencakup tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga moralitas, integritas, etika publik, dan orientasi pelayanan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 mengelompokkan kompetensi ASN ke dalam dimensi manajerial, teknis, dan sosial-kultural, yang menekankan pentingnya pengelolaan, keahlian spesifik, serta interaksi interpersonal dan pemahaman sosial-budaya.

Tabel 1. Matriks Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Tahap Identifikasi Kompetensi Inti

Tahap Strategi	Kondisi Aktual	Strategi Perbaikan
Identifikasi Kompetensi Inti	Belum mengacu pada kamus kompetensi	- Kamus Kompetensi sebagai pedoman dalam standar kompetensi jabatan
	Belum membuat Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)	- Menyusun Standar Kompetensi Jabatan - Mengacu pada PermenPANRB No. 38/2017 tentang ASN - Mengacu pada Permenpan RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil - Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
	Belum membuat pemetaan Kompetensi	- Membuat pemetaan kompetensi yang mengaitkan aspek pengetahuan, keterampilan dan perilaku dengan pencapaian visi misi organisasi

Hasil wawancara terhadap para informan menunjukkan bahwa identifikasi kompetensi inti belum dilakukan secara formal. Proses yang ada masih bersifat informal, mengacu pada uraian tugas, praktik kerja, dan kebutuhan harian, tanpa dituangkan dalam dokumen resmi. Mekanisme identifikasi yang digunakan meliputi

uraian tugas jabatan, regulasi umum, observasi pimpinan, pengalaman praktik, serta diskusi internal, namun belum menggunakan instrumen standar. Hal ini mengakibatkan fondasi strategi peningkatan kompetensi menjadi lemah karena belum adanya pemetaan yang jelas. Proses identifikasi kompetensi inti di UPTD ini menghadapi berbagai hambatan, termasuk belum tersedianya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sebagai acuan resmi, keterbatasan analisis SDM dan anggaran, ketiadaan instrumen terstandar, tingginya beban kerja operasional, serta rendahnya pemahaman pegawai mengenai urgensi kompetensi inti. Kendala-kendala ini menyebabkan proses identifikasi berlangsung lambat, tidak formal, dan kurang sistematis. Pejabat struktural dilibatkan dalam proses ini, namun keterlibatan masih bersifat terbatas dan informal, seperti melalui diskusi, masukan teknis, penilaian kinerja, dan rapat internal. Meskipun demikian, organisasi telah berupaya menyesuaikan kompetensi inti dengan dinamika kebijakan dan tantangan publik, terutama pada aspek teknis yang langsung terkait dengan regulasi dan pelayanan publik. Namun, proses penyesuaian ini masih bertahap, parsial, dan belum merata, dengan fokus pada kebutuhan mendesak seperti perpajakan dan digitalisasi pelayanan. Keterbatasan sumber daya, perubahan regulasi yang cepat, serta belum adanya sistem terstruktur menjadi tantangan dalam adaptasi yang lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi telah memulai transformasi kompetensi inti, yang mencakup dimensi manajerial, teknis, dan sosial-kultural. Upaya ini tercermin dalam penyusunan Kamus Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang mengacu pada peraturan yang berlaku, serta pemetaan kompetensi yang mengaitkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai dengan visi dan misi organisasi. Meskipun masih dalam tahap awal dan belum merata, proses ini menjadi dasar strategis untuk peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan, guna mewujudkan visi dan misi organisasi dalam pelayanan publik yang ulet, profesional, dan tepat.

b. Penilaian Kompetensi Saat Ini

Penilaian kompetensi saat ini di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi belum dilaksanakan secara sistematis dan formal. Organisasi masih mengandalkan metode sederhana seperti penilaian kinerja tahunan, pengamatan atasan, data pelatihan, dan diskusi informal, tanpa didukung instrumen baku atau Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang lengkap. Hal ini menyebabkan organisasi belum memiliki gambaran komprehensif mengenai kesenjangan kompetensi pegawai, sehingga strategi peningkatan yang diterapkan cenderung bersifat umum dan jangka pendek. Kendala utama meliputi ketiadaan alat ukur baku, keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, belum tersusunnya SKJ, beban kerja operasional yang tinggi, serta pemahaman pegawai yang masih terbatas mengenai pentingnya analisis kompetensi. Meskipun demikian, UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi telah mengikuti asesmen kompetensi yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kota Sukabumi pada tahun 2025, yang mencakup kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis. Hasil asesmen menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki nilai yang memadai pada kompetensi manajerial dan sosial kultural, namun menunjukkan kelemahan serius pada kompetensi teknis. Terdapat individu dengan skor sangat rendah di semua aspek (Pegawai G), serta pola kelemahan struktural pada aspek teknis di kelompok pegawai lainnya.

Selain asesmen, wawancara mendalam dilakukan untuk menggali lebih lanjut kondisi aktual kompetensi pegawai. Hasil wawancara mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai secara umum sudah cukup baik dalam tugas teknis dasar, disiplin, dan tanggung jawab. Namun, masih terdapat kesenjangan kompetensi dalam aspek penguasaan teknologi informasi, analisis data, evaluasi kinerja, kemampuan berinovasi, serta adaptasi terhadap regulasi baru. Banyak proses administrasi dan pengolahan data yang masih manual, serta ketergantungan pada pihak eksternal untuk penanganan masalah teknis sistem. Keterbatasan ini menghambat transformasi menuju tata kelola perpajakan yang efektif dan berbasis teknologi. Analisis lebih lanjut melalui pemetaan kesenjangan kompetensi menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan belum sepenuhnya ideal, terutama pada level pengawas (Kepala UPTD dan Kasubbag TU). Kesenjangan signifikan terlihat pada kemampuan analisis data prediktif, kepemimpinan digital, dan koordinasi lintas instansi. Pada level pelaksana, terdapat variasi mulai dari kompetensi yang melebihi ekspektasi hingga yang memerlukan pembinaan intensif, terutama dalam hal literasi digital dan kemandirian teknis. Hal ini menegaskan perlunya program pengembangan kompetensi yang terstruktur untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan, mempercepat transformasi digital, serta meningkatkan kemandirian teknis agar kinerja organisasi dapat lebih optimal dan adaptif.

c. Penyusunan Rencana Pengembangan Individual

Penyusunan Rencana Pengembangan Individual (IDP) di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi merupakan inisiatif strategis untuk mentransformasi sistem pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sebelumnya cenderung konvensional dan reaktif. Berdasarkan wawancara, pengembangan kompetensi pegawai selama ini masih bersifat umum, tidak terencana secara formal dalam dokumen IDP, dan seringkali dilakukan berdasarkan kebutuhan mendadak atau perubahan sistem kerja. Hal ini berbeda dengan orientasi jangka panjang organisasi yang berupaya membangun pola pengembangan berkelanjutan sesuai jenjang karier, sejalan dengan model Dubois dan Rothwell (2004) yang menekankan pentingnya IDP. Meskipun demikian, terdapat hambatan dalam implementasi, seperti keterbatasan anggaran dan padatnya jadwal kerja lapangan yang menyebabkan penundaan atau pembatasan peserta pelatihan. Selain itu, keterlibatan pegawai dalam menentukan kebutuhan pengembangan dirinya masih terbatas, dengan mayoritas keputusan pelatihan ditentukan oleh atasan tanpa konsultasi identifikasi kebutuhan yang menyeluruh. Kondisi ini menunjukkan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi berada dalam fase transisi menuju sistem pengembangan SDM yang lebih partisipatif dan berbasis kompetensi, selaras dengan konsep *competency based development*, namun masih memerlukan penyempurnaan dalam perencanaan dan dokumentasi.

Peningkatan kompetensi pegawai melalui IDP dipandang sebagai strategi manajerial krusial dalam birokrasi publik untuk memastikan profesionalisme, efektivitas, dan adaptabilitas terhadap perubahan. IDP, sebagai tahapan ketiga dalam model Dubois dan Rothwell (2004), berfungsi menjembatani penilaian kompetensi dengan implementasi program pengembangan, yang memerlukan partisipasi aktif pegawai dan atasan. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan PP Nomor 49 Tahun 2018 mewajibkan pengembangan kompetensi PNS dan PPPK, di mana IDP menjadi salah satu metode efektif untuk mengidentifikasi tugas pengembangan dan mencapai tujuan karir. IDP, sebagai alat perencanaan karir, dirancang untuk

membantu pegawai menilai kemampuan, menjajaki pilihan karir, menetapkan tujuan jangka pendek dan panjang, serta menyusun rencana aksi. Proses ini bersifat berkelanjutan dan melibatkan tinjauan berkala terhadap pencapaian target serta penetapan tujuan baru. Tujuan utama IDP adalah memastikan kualifikasi yang dibutuhkan melalui pengembangan berkelanjutan, mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran organisasi, serta mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dengan pemenuhan kebutuhan pegawai yang kompeten. Tiga langkah utama dalam penyusunan IDP mencakup identifikasi tujuan (dengan memperhatikan minat, kompetensi, motivasi, pencarian informasi, pengembangan kompetensi, serta perluasan jaringan profesional), uraian tujuan secara rinci dengan metode SMART, dan evaluasi perubahan secara berkala dengan menetapkan jangka waktu setiap tahapan. Kondisi aktual di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menunjukkan belum adanya tujuan pengembangan karir yang terdefinisi dan rencana pelatihan yang spesifik, sehingga strategi perbaikannya meliputi pembuatan tujuan pengembangan karir per individu dan penyusunan rencana pelatihan yang terdokumentasi dalam IDP.

d. Implementasi Program Peningkatan Kompetensi

Penelitian mengenai implementasi program peningkatan kompetensi di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap perumusan arah kebijakan dan konsep strategis, meskipun belum ada program yang dilaksanakan secara nyata. Saat ini, fokus utama adalah identifikasi kebutuhan dan penyusunan strategi pengembangan yang efisien dan efektif, yang mencakup koordinasi lintas bidang dan pembentukan kebijakan. Rencana metode pengembangan pegawai akan berpedoman pada analisis kesenjangan kompetensi dan *Individual Development Plan* (IDP), serta mendorong penerapan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) untuk efisiensi berbasis data. Terdapat beberapa usulan metode pengembangan yang dipertimbangkan, seperti pelatihan teknis berbasis praktik, *coaching on the job*, sistem mentoring antarpegawai, dan rotasi kerja internal, karena dinilai lebih aplikatif dan sesuai dengan karakteristik pekerjaan dibandingkan pelatihan yang terlalu konseptual. Namun, implementasi rencana ini menghadapi berbagai tantangan, terutama keterbatasan anggaran, beban kerja pegawai yang tinggi sehingga sulit menjadwalkan pelatihan, keterbatasan fasilitas digital, dan belum siapnya beberapa pegawai menggunakan sistem digital. Selain itu, dibutuhkan peningkatan kapasitas pegawai senior agar dapat berfungsi sebagai mentor yang efektif.

Meskipun demikian, organisasi menunjukkan optimisme dan kesadaran untuk membangun budaya *continuous learning* melalui forum *sharing session* bulanan dan integrasi kegiatan pembelajaran dalam penilaian kinerja ASN. Strategi utama dalam mendukung pelaksanaan program adalah kolaborasi dengan instansi terkait seperti BKPSDM dan lembaga pelatihan lainnya, serta penerapan sistem evaluasi pascapelatihan secara bertahap untuk memastikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Rencana implementasi program peningkatan kompetensi tahun 2026 menjadi fondasi penting yang mencerminkan orientasi penguatan kapasitas pegawai, termasuk keterampilan teknis, digital, dan perilaku kerja, sejalan dengan transformasi birokrasi menuju pemerintahan berbasis elektronik. Implementasi ini juga diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai serta daya adaptasi organisasi dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang dinamis.

e. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik merupakan tahapan krusial dalam strategi peningkatan kompetensi pegawai untuk memastikan efektivitas program dan pembelajaran organisasi. Namun, UPTD Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi belum memiliki sistem evaluasi dan umpan balik yang terstruktur dan spesifik untuk program peningkatan kompetensi. Evaluasi yang ada saat ini bersifat umum, terintegrasi dengan penilaian kinerja pegawai (SKP), dan belum terarah pada efektivitas kegiatan pengembangan kompetensi secara khusus. Organisasi menghadapi kendala sumber daya, baik anggaran maupun tenaga evaluatif, serta belum adanya metode evaluasi yang tepat karena kegiatan pengembangan pegawai masih bersifat insidental. Upaya evaluasi yang dilakukan cenderung informal melalui diskusi dan pembinaan langsung, serta bimbingan ketika ditemukan kelemahan pegawai. Terdapat rencana untuk menerapkan sistem evaluasi terintegrasi pada tahun 2026 dengan melibatkan BKPSDM Kota Sukabumi. Secara umum, pelaksanaan evaluasi dan umpan balik masih dalam tahap konseptual, di mana evaluasi hanya sebatas pengawasan rutin tanpa instrumen formal. Hambatan yang signifikan meliputi keterbatasan sumber daya, belum tersedianya format evaluasi terstandar, dan anggaran yang membatasi prioritas kegiatan evaluasi. Meskipun demikian, rencana kolaborasi dengan BKPSDM menunjukkan kesadaran akan pentingnya sistem evaluasi yang terukur dan berkelanjutan.

Tabel 2. Matriks Rencana Evaluasi dan Umpan Balik
Program Peningkatan Kompetensi Menggunakan Model Kirkpatrick

Level Evaluasi (Kirkpatrick)	Aspek yang Dinilai	Indikator Evaluasi	Metode Evaluasi	Waktu Pelaksanaan	Bentuk Umpan Balik
Level 1: Reaction	Persepsi dan kepuasan peserta terhadap kegiatan pelatihan.	Peserta menilai materi relevan, metode menarik, dan instruktur kompeten.	Kuesioner kepuasan dan wawancara singkat.	Setelah pelatihan.	Laporan rekap evaluasi kepuasan peserta.
Level 2: Learning	Peningkatan pengetahuan dan keterampilan pascapelatihan.	Hasil post-test meningkat dibanding pre-test.	Tes awal dan akhir pelatihan, simulasi kerja.	Selama pelatihan.	Analisis hasil pembelajaran untuk perbaikan materi.
Level 3: Behavior	Perubahan perilaku kerja setelah pelatihan.	Pegawai menerapkan kompetensi dalam tugas sehari-hari.	Observasi lapangan, wawancara atasan langsung.	1–3 bulan pasca pelatihan.	Rekomendasi peningkatan kompetensi individu.
Level 4: Results	Dampak pelatihan terhadap kinerja unit dan pelayanan publik.	Peningkatan efektivitas kerja dan kepuasan masyarakat.	Analisis SKP, survei layanan, laporan capaian kinerja.	Akhir tahun anggaran.	Rekomendasi kebijakan pengembangan SDM berikutnya.

Untuk mengatasi kondisi ini, organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi khusus yang terpisah dari SKP namun tetap berkorelasi, dengan tujuan, prosedur, dan jadwal yang jelas. Adopsi model evaluasi berjenjang, seperti Model Evaluasi Empat

Level Kirkpatrick, sangat direkomendasikan. Model ini mencakup penilaian reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku kerja, dan dampak terhadap hasil organisasi, serta menyediakan umpan balik berkelanjutan untuk siklus pengembangan yang lebih baik. Penerapan model ini diharapkan dapat membangun budaya pembelajaran yang reflektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

4. Simpulan

Penelitian mengenai strategi peningkatan kompetensi pegawai di Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Pengelola Pendapatan Daerah BPKPD Kota Sukabumi menyimpulkan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan, terutama pada aspek pengetahuan akibat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, serta pada aspek keterampilan terkait penguasaan teknologi informasi dan analisis data perpajakan, yang berimplikasi pada peningkatan pajak PBB-P2 dan BPHTB. Upaya peningkatan kompetensi yang dilakukan masih bersifat reaktif dan parsial. Hambatan utama dalam peningkatan kompetensi meliputi beban kerja yang tinggi, ketidakseimbangan Analisis Beban Kerja (ABK), keterbatasan anggaran diklat, dan birokrasi rekrutmen yang lambat.

Strategi peningkatan kompetensi merujuk pada teori Dubois & Rothwell (2004), meliputi identifikasi kompetensi inti, penilaian, rencana pengembangan individual, implementasi, serta evaluasi dan umpan balik. Identifikasi kompetensi inti secara formal dan sistematis belum dilaksanakan, masih mengandalkan uraian tugas informal dan observasi terbatas, serta terhambat oleh ketiadaan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan sumber daya. Penilaian kompetensi saat ini juga belum sistematis, mengandalkan penilaian kinerja tahunan dan observasi, dengan kelemahan utama pada kompetensi teknis yang sebagian besar berada di bawah standar.

Penyusunan rencana pengembangan individual (IDP) masih dalam transisi dari pendekatan konvensional ke sistem yang terstruktur, cenderung reaktif dan umum. Implementasi program peningkatan kompetensi masih pada tahap konseptual dan perencanaan awal, dengan rencana pengembangan melalui pelatihan teknis, *coaching*, *mentoring*, dan rotasi kerja, namun terhambat oleh keterbatasan anggaran dan operasional. Tahap evaluasi dan umpan balik belum terstruktur, masih melekat pada penilaian kinerja tahunan (SKP) dan bersifat informal, namun terdapat rencana pengembangan sistem evaluasi terintegrasi pada tahun 2026.

5. Daftar Pustaka

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. (P. Rapanna, Ed.) (1 ed.). Makasar: CV. Syakir Media Press.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Yogyakarta: Deepublish.
- Boyatzis, R. E., & Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brockmann, M., Clarke, L., Méhaut, P., & Winch, C. (2008). Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective, 227–244. <https://doi.org/10.1007/s12186-008-9013-2>

- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 89–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3365>
- Carmeli, A. (2004). Strategic Human Capital and the Performance of Public Sector Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2003.11.003>
- Damingun. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 2* (2 ed.). Jakarta: Indeks.
- Dewi, I. P. (2019). Individual Development Plan Dalam Pengembangan Kompetensi ASN. *Jakarta: Badan Kepegawaian Negara*, 035(10), 12–15.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management* (first Edit). USA: Davies-Black Publishing.
- Falilah, & Wahyono. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Economic Education Analysis Journal*, 8(3), 898–910. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v8i3.35006>
- Fitriani, D., Ramdhan, D., & Hapsari, A. (2024). Strategi Peningkatan Kompetensi Calon Pekerja Migran Indonesia. *Masyarakat Indonesia*, 49(2), 191–202. <https://doi.org/10.14203/jmi.v49i2.1367>
- Haryoko, S., Bahtiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, teknik, & Prosedur Analisis)* (Pertama). Makasar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Marniati, & Adjunct. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (T. Chandra, Ed.) (Cetakan Pe). Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (40 ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mujiastuti, R., Meilina, P., & Afridhon Iwan Pramudiaji, D. (2017). Penggunaan Metode Ahp Dalam Menentukan Individual Development Plan Untuk Mengukur Kompetensi Teknis Pekerja. *Popy Meilina Jurnal Sistem Informasi*, 7(2), 1–10. Diambil dari <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/just-it/article/view/1069>
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)*. Yogyakarta Press (Pertama). Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press. Diambil dari http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITATIF.docx
- Nardo, R., Purnamasari, W., Latupapua, C. V., Nurbawani, A., Jaya, A., Pentury, G. M., Wairisal, P. L., Albyn, D. F., Paringsih, Pratiwi, R., Risambessy, A., Nurhayati, S., & (2020). *Human Capital Management*. (H. F. Ningrum, Ed.). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Ningsih, S. (2017). Pengaruh Kejenuhan Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Rsud Dr. Rm. Pratomo Bagan Siapiapi Kabupaten Rokan Hilir, 4(1), 495–509.
- Nurhayati, Y. (2018). Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran Di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan*, 6(2), 170–187. <https://doi.org/10.36052/andragogi.v6i2.63>

- Park, S., & Park, S. (2019). LSU Scholarly Repository Employee Adaptive Performance and Its Antecedents : Review and Synthesis Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis, 18, 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Era Digital : Studi Literatur, 2(11).
- Rohayatin, O. T., Warsito, T., & Pribadi, U. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintah. *Caraka Prabhu*, 01(01), 22–36.
- Sarah, Y., & Mubarak, A. (2022). Implementasi Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration studies*, 1(2), 143–149. <https://doi.org/10.24036/publicness.v1i2.19>
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1), 1–11.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, Kusumawardhani, N., Rusman, I. R., ... Arifin. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (R. Ristiyana, Ed.) (Cetakan Pe). Sumatera barat: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Sopacua, E., & Budijanto, D. (2007). Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick sebagai Alat Dalam Evaluasi Pasca Pelatihan. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D* (ke-19). Bandung: Alfabeta, CV.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (P. Christian, Ed.). Yogyakarta : CV ANDI OFFSET.
- Trisdiana, R., Sutrisna, A., & Karmila, M. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Niaga Redja Abadi Kota Tasikmalaya. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 67–78. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2241>
- Utami, R. A., & Nuhung, M. (2018). Pengaruh Kompetensi Human Capital Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Perdagangan Sulawesi Selatan. *Competitiveness*, 7(2), 136–148.
- Wardhana. (2024). Pengertian Strategi dan Kebijakan dalam bisnis. <https://www.researchgate.net/publication/382064818>, (July). Diambil dari https://www.researchgate.net/publication/382064818_Pengertian_Strategi_Dan_Kebijakan_Dalam_Bisnis
- Yatminiwati, M. (2019). *Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*. Widya Gama Press. Lumajang, Jawa Timur: Widya Gama Press.