

**TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PEMERINTAH  
DENGAN PERJANJIAN KERJA: PEMENUHAN KESENJANGAN KOMPETENSI  
SEPERTI PEGAWAI NEGERI SIPIL ATAU PENGAYAAN KOMPETENSI****Ladiatno Samsara**

Badan Riset dan Inovasi Nasional

**Info Artikel**

Received:  
16 Mei 2023  
Accepted  
02 Agustus 2023  
Published  
10 Agustus 2023

Kata Kunci:  
Pengembangan  
kompetensi,  
Dilema,  
Pegawai Pemerintah  
dengan Perjanjian  
Kerja.

**Abstrak**

Pengembangan kompetensi merupakan cara untuk mengkorelasikan antara kompetensi pegawai dengan organisasi. Bahkan organisasi global pun melakukan hal demikian. Pengembangan kompetensi dilakukan juga di instansi pemerintah. Bahkan PNS memiliki porsi pengembangan kompetensi yang besar, minimal 20JP pertahun. Pengembangan kompetensi PNS dilakukan untuk mengisi kesenjangan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan. Sedangkan disisi lain, PPPK memiliki alokasi pengembangan kompetensi yang terbatas, hanya maksimal 24 jam dalam satu tahun. Disisi lain, rekrutmen PPPK saat ini belum sepenuhnya ideal. PPPK berasal dari peralihan tenaga honorer dan kontrak yang lulus seleksi PPPK. Sedangkan amanat kebijakan, pengembangan kompetensi PPPK hanya digunakan untuk pengayaan kompetensi teknis. Metodologi yang digunakan dalam tulisan ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknis studi literatur dari peraturan perundangan, buku dan jurnal. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi PPPK memiliki tantangan. Pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk mengisi gap kompetensi dan diperuntukkan bagi PNS juga dibutuhkan oleh PPPK. Oleh sebab itu dapat dilakukan diversifikasi pengembangan kompetensi PPPK. Salah satunya memberi ruang untuk pengembangan kompetensi teknis lebih banyak dari amanat kebijakan. Memaksimalkan knowledge management dan pembelajaran mandiri juga menjadi salah satu solusi untuk mengatasi keterbatasan ruang pengembangan kompetensi PPPK.

**Abstract**

*Competency development is a way to correlate employee competencies with the organization. Even global organizations do this. Competency development is also carried out in government agencies. Even civil servants have a large portion of competency development, at least 20JP per year. PNS competency development is done to fill the gap with job competency standards. Meanwhile, on the other hand, PPPK has a limited allocation of competency development, only a maximum of 24 hours in one year. On the other hand, PPPK recruitment is currently not ideal. PPPK originates from the transition of honorary and contract workers who passed the PPPK selection. Meanwhile, the policy mandate, PPPK competency development, is only used for technical competency enrichment. The methodology used in this paper is descriptive qualitative using technical literature studies from laws and regulations, books and journals. The analysis results show that the implementation of competency development has a challenges. Competency development that aims to fill competency gaps and is intended for civil servants is possible for PPPK to be needed. Therefore diversification of PPPK competency development can be carried out. One is to provide space for developing technical competencies apart from policy mandates. Maximizing knowledge management and independent learning is also a solution to overcome the limited space for developing PPPK competencies.*

## PENDAHULUAN

Kompetensi talenta global saat ini menjadi tren yang dibutuhkan oleh setiap organisasi (Albalushi et al., 2019). Sehingga banyak organisasi global menginvestasikan anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi talenta global agar dapat bersaing di tingkat global.

Pengembangan kompetensi atau pelatihan merupakan salah satu aspek penting untuk menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tujuan organisasi (Hayati & Yulianto, 2021). Pelatihan dilakukan dengan pertimbangan pegawai yang dimiliki belum memiliki kemampuan yang mumpuni seperti yang disyaratkan oleh organisasi (Sulaiman & Asanudin, 2020). Pelatihan yang optimal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Julianry et al., 2017; D. P. Pratama et al., 2022; Wahyuningsih, 2019). Hal ini berkenaan dengan kebutuhan penyesuaian dengan lingkungan strategis.

Begitu juga dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pengembangan kompetensi merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Idrus, 2021). Amanat Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa ASN harus profesional dengan mendasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja (Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). Tuntutan ASN harus profesional membuat ASN harus adaptif dengan tuntutan lingkungan strategis. Untuk menjembatani ASN adaptif dengan lingkungan strategis, dilakukan pengembangan kompetensi ASN. Hal ini untuk menjaga agar ASN berada dalam satu garis dengan tujuan organisasi.

Selain itu, pengembangan kompetensi ASN juga secara tidak langsung akan berpengaruh pada pencapaian tujuan pembangunan nasional yang termaktub dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) melalui peningkatan kapasitas ASN untuk mendukung reformasi birokrasi (A. P. Pratama et al., 2015). Birokrasi kelas dunia menjadi mimpi yang ingin dicapai.

Pengembangan kompetensi ASN tidak bisa dilakukan serentak. Hal ini dikarenakan, ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang secara manajemen berbeda. PNS merupakan warga Indonesia yang memenuhi kualifikasi untuk diangkat menduduki jabatan di instansi pemerintah. Sedangkan PPPK merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat berdasarkan kontrak dalam waktu tertentu untuk melaksanakan tugas di instansi pemerintah.

Selain itu, dalam hal pemberian pengembangan kompetensi, keduanya memiliki perbedaan yang signifikan. PNS pengembangan kompetensi dilakukan untuk menutup gap atau kesenjangan kompetensi sedangkan PPPK dilakukan untuk pengayaan pengetahuan. Hal ini dikarenakan PPPK diasumsikan sebagai pegawai profesional dengan kemampuan yang spesifik.

Selain itu, PNS memiliki hak pengembangan kompetensi yang panjang. Dalam satu tahun, PNS berhak melakukan pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP). Sedangkan PPPK dalam satu tahun hanya diberikan kesempatan untuk melaksanakan pengembangan kompetensi sebanyak 24 jam (Peraturan Pemerintah No.49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja, 2018). Pengembangan kompetensi PPPK diberikan sangat terbatas karena asumsinya PPPK merupakan orang yang telah memiliki kepakaran di bidangnya. PPPK diharapkan dapat membangun iklim kompetitif dengan PNS agar organisasi dapat lebih optimal (Artisa, 2015).

PNS dan PPPK akan menduduki jabatan yang sama baik itu di Jabatan Pimpinan Tinggi Madya atau Utama dan Jabatan Fungsional. Jabatan yang tidak diduduki oleh PPPK diantaranya pelaksana dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Sehingga PNS dan PPPK dimungkinkan akan memiliki kompetensi yang sama, kualifikasi yang sama juga.

Namun, dalam data yang dikeluarkan Badan kepegawaian Negara (BKN) per Desember 2022 disebutkan bahwa terdapat juga PPPK yang menduduki jabatan teknis (Negara, 2022). Hal ini tentunya berbeda dari amanat kebijakan yang menyebutkan bahwa PPPK hanya dapat mengisi beberapa jabatan saja, bahkan tenaga teknis tidak termasuk didalamnya.

Selain itu, dalam pelaksanaan rekrutmen PPPK beberapa tahun terakhir, rekrutmen PPPK dilakukan bukan murni untuk pegawai profesional melainkan dibuka untuk tenaga kontrak khususnya tenaga pendidikan dan tenaga Kesehatan. Rekrutmen tenaga Pendidikan khususnya guru PPPK untuk mengisi kekurangan guru. Caranya dengan memberikan kesempatan guru honorer untuk dapat mengikuti seleksi PPPK (Andina & Arifa, 2021).

Rekrutmen PPPK fungsional guru, khususnya tahun 2021 memiliki spesifikasi yang terbatas. Salah satunya hanya bisa diikuti oleh guru tenaga honorer, terdaftar di Daftar Pook Pendidikan (Dapodik) dan harus lulus Pendidikan profesi guru. Hal ini menutup kemungkinan pendaftar PPPK dari luar syarat diatas (D. P. Pratama et al., 2022). Rekrutmen PPPK baik tenaga Pendidikan maupun Kesehatan masih banyak ditemukan permasalahan diantaranya kebutuhan formasi (Hanamunika et al., 2020). Formasi yang dibuka tidak berbanding lurus dengan pendaftar sehingga potensi adanya tenaga honorer diluar PPPK masih dimungkinkan terjadi.

Melihat fenomena tersebut, PPPK dapat diartikan juga sebagai pegawai yang telah bekerja di instansi pemerintah sebelumnya, walaupun statusnya bukan PNS. Pegawai tersebut telah banyak terlibat dalam aktivitas di instansi pemerintah. Padahal, harapan besar PPPK akan memberikan warna yang berbeda dalam pelaksanaan pekerjaan di instansi pemerintah. Namun, dengan fakta yang rekrutmen PPK saat ini, perlu ada upaya untuk megakselerasi kinerja

PPPK agar sesuai dengan kebutuhan. Salah satunya terkait pengembangan kompetensi.

Pengembangan kompetensi PPPK berbeda dengan pengembangan kompetensi PNS. Apabila PNS memiliki keleluasaan dalam pengembangan kompetensi karena minimal 20 Jam Pelajaran (JP) pertahun, tidak demikian dengan PPPK. PPPK hanya diberikan slot pengembangan kompetensi maksimal 24 jam per tahun. Sedangkan profil PPPK saat ini juga dimungkinkan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi seperti PNS.

Penelitian sebelumnya terkait pengembangan kompetensi telah banyak dilakukan. Salah satunya terkait dengan Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi kebutuhan bagi PNS untuk menutup kesenjangan kompetensi yang dimiliki (Hanamunika et al., 2020). Selain itu, kajian tentang pengembangan kompetensi ASN memberikan gambaran tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi yang menasar pada kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural. Ketiga hal ini sejalan dengan amanat kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk kompetensi teknis, kompetensi terkait teknologi informasi menjadi sebuah kompetensi mandatori bagi ASN. Khususnya Ketika organisasi publik masuk dalam lingkungan digital (Oborin, 2021). Penelitian lain menyebutkan bahwa tren pengembangan kompetensi ke depan akan bertumpu pada penggunaan teknologi informasi (Khrykov et al., 2022).

Penelitian lain tentang PPPK banyak dilakukan dalam lingkup rekrutmen PPPK (Andina & Arifa, 2021; Hanamunika et al., 2020). Hal ini karena sepanjang tahun 2021-2022 dilakukan rekrutmen terhadap PPPK.

Oleh sebab itu, dalam paper ini akan membahas tentang manajemen PPPK di tahap pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dalam manajemen PPPK. Selain itu, pengembangan kompetensi PPPK juga dibedakan dengan pengembangan kompetensi PNS.

Sehingga, tulisan ini akan menggambarkan perbedaan model pengembangan kompetensi serta kemungkinan model pengembangan kompetensi ASN dengan menegasikan amanat kebijakan yang hanya memberikan batas maksimal bagi PPPK.

## METODE

Tulisan ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menggambarkan fenomena dan permasalahan di lapangan dengan menggunakan studi literatur. Studi literatur diperoleh dari peraturan perundangan yang mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS maupun PPPK, jurnal maupun buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan pengembangan kompetensi serta media massa yang menyampaikan berita tentang rekrutmen PPPK.

## STUDI PUSTAKA

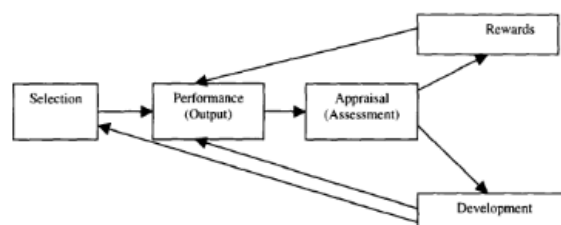
### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan pengelolaan SDM dalam organisasi agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Dalam perkembangannya MSDM mengalami berbagai macam evolusi. Pendekatan pengelolaan SDM yang paling awal diperkenalkan oleh *Harvard Analytical Framework for HRM*. Dalam pendekatan *Harvard Analytical Framework for HRM*, pengelolaan SDM akan dipengaruhi oleh stakeholder. Dimana pegawai juga menjadi salah satu bagian *stakeholder* selain pemerintah, kelompok kepentingan dan tata Kelola itu sendiri. Disisi lain, dalam organisasi terdapat *Human Resources Management policy* yang didalamnya terdapat human resources flow mulai dari perencanaan sampai evaluasi pegawai serta kebijakan dalam pengelolaan SDM. *HR Outcomes* diantaranya terkait komitmen, kompetensi dan biaya. *HR outcome* akan menghasilkan dampak jangka Panjang yang terbagi menjadi dua yaitu aspek individu dan aspek organisasi. Di aspek individu, peningkatan kinerja dan aspek organisasi terkait efektivitas organisasi menjadi ukuran utama. Selain itu terdapat juga pertimbangan unsur sosial. Keseluruhan hal ini akan dipengaruhi oleh faktor situasional yang dipengaruhi oleh lingkungan di luar organisasi. Faktor situasional ini diantaranya teknologi, nilai sosial, pasar tenaga kerja serta strategi bisnis untuk merespon perubahan (Bratton & Gold, 2012).

Model lain yang lebih aplikatif disebut dengan matching model. Model ini dikenalkan oleh Fombrun, Tichy dan Devanna atau yang lebih dikenal dengan Michigan model. Dalam model ini digambarkan tahapan MSDM mulai dari proses seleksi, pegawai berkinerja dalam organisasi, penilaian kinerja serta penghargaan dan pengembangan kompetensi pegawai (Bratton & Gold, 2012).

Adapun model Michigan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 1. Michigan Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam diskusi teoritik, MSDM dibangun dengan beberapa pendekatan. Misalnya universalistik teori, dalam teori ini dikenalkan dengan praktik baik serta praktik performa tinggi dalam organisasi. Asumsi yang dibangun dalam teori ini diantaranya: terdapat hubungan linier antara praktik MSDM dengan peningkatan kinerja organisasi.

Praktik baik biasanya bisa diimplementasikan dan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Kesuksesan sebuah organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti laba.

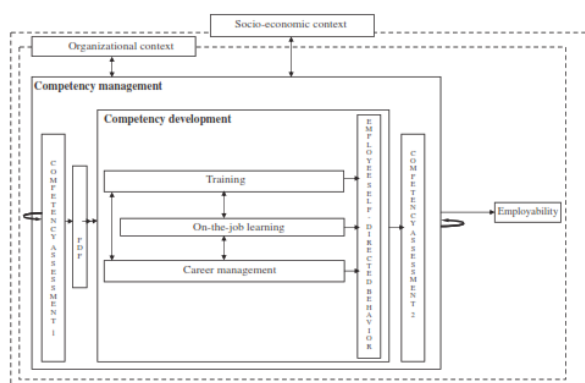
Pendekatan lain dalam MSDM dikenal dengan teori konfigurasi (*Configurational theory*). Teori ini menempatkan MSDM dalam kerangka integrasi antar konsep dan perspektif sekitarnya.

Dalam kerangka teori konfigurasi, motivasi pegawai memiliki keterkaitan dengan organisasi dimana pegawai berada. Bahkan motivasi pegawai dapat dibedakan menjadi tiga bagian yaitu motivasi level individu, motivasi individu ketika berinteraksi dalam organisasi dan motivasi individu ketika memiliki peranan dalam organisasi.

### Model Pengembangan Kompetensi

Model pengembangan kompetensi dapat dibedakan menjadi dua bagian. Model pengembangan kompetensi *integrative* dan *parsial*.

Model pengembangan kompetensi *integrative*, menempatkan pengembangan kompetensi dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, pengembangan kompetensi terkait dengan strategi lain seperti tujuan organisasi. Model pengembangan kompetensi *integrative* akan terkait dengan tujuan organisasi.



Gambar 2. Model Pengembangan Kompetensi Integrative (De Vos et al., 2015).

Selain itu, terdapat juga model pengembangan kompetensi parsial. Model ini hanya melihat sebagian kecil dari proses pengembangan kompetensi dalam bentuk siklus. Siklus yang dikembangkan diantaranya melalui *training*, *on the job learning* dan *career management*. Model ini biasanya dijalankan oleh organisasi di benua barat. Model ini menekankan bahwa kompetensi menjadi hal utama yang akan dikembangkan. Sedangkan *training*, *on the job learning* dan *career management* merupakan instrumen untuk dapat meningkatkan kompetensi (De Vos et al., 2015).

Model pengembangan kompetensi lain, dikembangkan untuk peningkatan kompetensi dosen. Pengembangan kompetensi yang dilakukan menggunakan saluran teknologi informasi (Prasetya et al., 2020).

*Learning Management System (LMS)* yang dibangun disebut dengan *Moodle*. Pengembangan LMS Moodle

dilakukan dengan konsep Analisis, Design, Development, Implementasi dan Evaluasi (ADDIE) (Prasetya et al., 2020).

Pada tahap analisis dilakukan penggambaran pelatihan, kebutuhan pelatihan serta target grup yang akan mengikuti pelatihan. Tahap ini akan dibedakan menjadi tiga tahap yaitu analisis peserta pembelajaran, analisis pembelajaran itu sendiri serta media pembelajaran.

Tahap Design dilakukan desain atau blue print pembelajaran, Menyusun tujuan pembelajaran serta aspek lain yang terkait dengan pembelajaran.

Tahap *development*, disebut juga tahap untuk mengkonkretkan tahapan design. Salah satunya Menyusun konten pembelajaran dalam bentuk yang konkret seperti materi, video pembelajaran serta studi kasus.

Tahap implementasi, merupakan tahap pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Dalam konteks ini pembelajaran dilakukan melalui LMS Moodle. Sehingga target grup pelaksanaan pengembangan kompetensi, dosen, dapat belajar melalui jarak jauh.

Tahap terakhir yaitu evaluasi. Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses pembelajaran mulai perencanaan sampai implementasi. Tahap evaluasi akan mengoreksi seluruh tahapan untuk melihat kegagalan dan perbaikan dalam setiap tahapan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Pengembangan kompetensi PNS

Model merupakan sebuah penyederhanaan dari suatu sistem (Börner et al., 2012; Kuhne, 2015). Model dibangun untuk menggambarkan sesuatu yang kompleks dalam bentuk yang sederhana.

Pengembangan kompetensi PNS merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi PNS yang dikaitkan dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Jadi, pengembangan kompetensi PNS dilakukan untuk memenuhi standar baik itu standar kompetensi maupun standar karier yang akan dijejaki oleh PNS.

Pengembangan kompetensi PNS juga memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS. Hal ini untuk menentukan treatment yang perlu dilakukan untuk PNS. Terkait hak pengembangan kompetensi, PNS diberikan hak pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun. Artinya, PNS memiliki keleluasaan dalam melakukan pengembangan kompetensi.

Sebelum pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS, dilakukan inventarisir kompetensi yang akan dikembangkan. Inventarisir ini meliputi profil PNS, data hasil kesenjangan kompetensi dan data hasil analisis kesenjangan kinerja. Data hasil kesenjangan nanti akan dibandingkan dan dikategorikan. Kategori kesenjangan kompetensi dibagi menjadi tidak ada kesenjangan, kesenjangan rendah, kesenjangan sedang dan kesenjangan tinggi. Begitu juga dengan kesenjangan kinerja akan

dikategorikan sama seperti kategori kesenjangan kompetensi. Namun, yang membedakan keduanya hanya bobot yang dibebankan. Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan untuk menutup kesenjangan baik kompetensi maupun kinerja.

Bentuk pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan dengan dua hal yaitu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan mengarah pada Pendidikan formal serta memiliki jenjang sesuai peraturan perundangan (Sarjana, Magister atau doctoral). Sedangkan pelatihan merupakan pengembangan kompetensi non formal dan tidak memiliki jenjang.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pelatihan klasikal menekankan pada pembelajaran tatap muka dalam kelas. Sedangkan pelatihan non klasikal merupakan pembelajaran yang menekankan pada proses pembelajaran luar kelas atau praktik kerja.

Bentuk pembelajaran klasikal diantaranya: pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi, workshop/lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi. Sedangkan pelatihan non klasikal diantaranya: *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, detasering, pembelajaran alam terbuka, patok banding, pertukaran PNS dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD, belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja.

#### Model pengembangan kompetensi PPPK

Pengembangan kompetensi PPPK memiliki tujuan untuk pengayaan kompetensi PPPK dalam lingkup kompetensi teknis, pemenuhan tuntutan kebijakan serta penghargaan kinerja PPPK. Tiga ruang lingkup ini dilakukan untuk penyegaran kompetensi bagi PPPK

Pengembangan kompetensi PPPK dilaksanakan paling lama 24 JP dalam satu tahun perjanjian kerja. Artinya, kesempatan pengembangan kompetensi PPPK sangat terbatas. 24 jam dalam satu tahun jika dikonversikan dalam hari, maksimal hanya 3 hari pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Bentuk pengembangan kompetensi PPK terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan secara tatap muka. Sedangkan pelatihan non klasikal menekankan pada proses pembelajaran luar kelas dan praktik kerja.

Jalur pelatihan klasikal diantaranya: pelatihan/seminar/konferensi/sarasehan, workshop/lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis dan sosialisasi. Seangkan jalur pelatihan non klasikal diantaranya: *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, belajar mandiri dan komunitas belajar.

Evaluasi pengembangan kompetensi PPPK, dijadikan sebagai pertimbangan untuk perpanjangan perjanjian kerja.

Namun, hal ini juga mengacu pada formasi serta kebutuhan organisasi.

**Tabel 1.1. Perbedaan Pengembangan Kompetensi PNS dengan PPPK**

No	Ruang Lingkup	PNS	PPPK
1	Tujuan	Pemenuhan gap atau kesenjangan kompetensi dan kinerja	Pengayaan kompetensi teknis pemenuhan tuntutan kebijakan Penghargaan kinerja PPPK
2	Durasi waktu	Minimal 20 jam pelajaran	Maksimal 24 jam pelajaran
3	Bentuk	Klasikal dan non klasikal	Klasikal dan non klasikal
	Klasikal	10 jalur	6 jalur
	Non klasikal	12 jalur	6 jalur
4	Evaluasi	-	Pertimbangan dalam pemberian kontrak perjanjian kerja

#### Pengembangan Kompetensi PNS dan PPPK: Sebuah Dilema

Melihat tabel perbedaan pengembangan kompetensi PNS dengan PPPK diatas dapat dilihat dengan jelas bahwa perbedaan yang signifikan dalam pengembangan kompetensi PNS dan PPPK adalah di tujuan pengembangan kompetensi. Tujuan pengembangan kompetensi PNS untuk mengisi kesenjangan atau gap kompetensi dengan standar kompetensi yang disyaratkan. Disisi lain, pengembangan kompetensi PPPK dilakukan untuk pengayaan kompetensi teknis, pemenuhan tuntutan kebijakan dan penghargaan terhadap kinerja PPPK.

Padahal PNS dan PPPK memiliki persamaan dalam hal jabatan dan pekerjaan. Hal ini akan menimbulkan kegaduhan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Sifat pekerjaan yang relatif sama namun pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan dengan cara yang berbeda.

Disisi lain, dalam penilaian kinerja antara PNS dengan PPPK juga sama. PNS dan PPPK memiliki target kinerja yang seragam. Yang membedakan hanya output hasil kinerja, PPPK dijadikan sebagai syarat untuk pelaksanaan perjanjian kinerja di masa selanjutnya.

Artinya, secara proses kerja, PNS dengan PPPK tidak memiliki perbedaan. Keduanya bekerja untuk ruang lingkup yang seragam. Namun, prediksinya yang membedakan keduanya adalah pada aspek kinerja.

Munculnya PPPK dilandasi oleh fenomena kinerja dan kompetensi yang dimiliki oleh PNS. Kinerja dan kompetensi ini dianggap belum memenuhi standar kompetensi jabatan. Sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kekosongan kinerja organisasi ini yang bisa diisi oleh PPPK. Hal ini dikarenakan, PPPK merupakan pegawai

professional yang memiliki kompetensi dan kinerja yang sudah mumpuni. Hal ini dapat dibuktikan melalui sertifikat keahlian serta portofolio kinerja.

Akan tetapi, dalam implementasinya, rekrutmen PPPK saat ini belum sepenuhnya menyasar pada pegawai dengan kompetensi dan kinerja yang spesifik. PPPK saat ini masih digunakan sebagai jembatan untuk alih status kepegawaian tenaga honorer dan kontrak, melalui mekanisme seleksi.

Selain itu, berdasarkan data yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) 2022 menyebutkan bahwa kualifikasi PPPK mayoritas memiliki kualifikasi pendidikan S1 atau sarjana. Sedangkan Sebagian kecil lainnya memiliki kualifikasi SMA (2%) atau Diploma (3%) dan S2 keatas (Negara, 2022).

Melihat profil tersebut, muncul pertanyaan besar, apakah kompetensi dan kinerja PPPK sudah sesuai ekspektasi. Khususnya yang memiliki kualifikasi dibawah sarjana. Jika belum bagaimana cara untuk meningkatkan kompetensi PPPK.

Jika mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara tentang Pengembangan Kompetensi PPPK, pelaksanaan pengembangan kompetensi PPPK tidak untuk mengisi gap atau kesenjangan kompetensi pegawai dibandingkan dengan standar kompetensi. Namun, profil PPPK mayoritas akan berasal dari perpindahan tenaga honorer dan kontrak yang dimungkinkan memiliki kesenjangan kompetensi. Apakah tidak dimungkinkan pengembangan kompetensi dilakukan untuk memenuhi kesenjangan kompetensi.

Selain itu, dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi, unit kerja yang melaksanakan pengembangan kompetensi juga akan kesulitan untuk mengatur porsi pelaksanaan pengembangan kompetensi. Misalnya diklat teknis. Jika merujuk pada jabatan, PNS dan PPPK akan menduduki jabatan yang sama, sehingga akan memiliki kompetensi yang sama. Dengan kompetensi yang sama, kemungkinan PNS dan PPPK akan mengikuti pelatihan yang seragam.

Pelaksanaan pelatihan ini yang akan menjadi dilemma bagi penyelenggara pelatihan Hal ini dikarenakan, hak pengembangan kompetensi PPPK yang terbatas dan hak pengembangan kompetensi PNS yang tidak terbatas, akan menyulitkan untuk menyusun durasi waktu pelatihan dan kurikulum pelatihan.

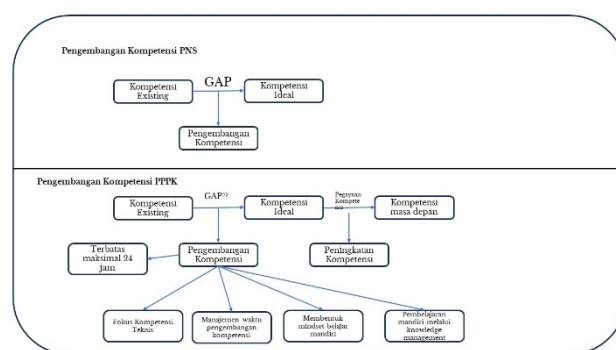
Selain itu, untuk kebutuhan kompetensi yang sama, akan ada dua jalur pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi untuk PNS dan pengembangan kompetensi untuk PPPK. Pengembangan kompetensi yang satunya untuk pengisian gap atau kesenjangan kompetensi. Sedangkan untuk PPPK, kebutuhan untuk pengayaan pengetahuan teknis.

Artinya, akan ada dua jalan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi untuk PNS dan pengembangan kompetensi untuk PPPK dengan kebutuhan yang berbeda. Namun, yang menjadi permasalahan berikutnya adalah

bagaimana jika PPPK membutuhkan pengembangan kompetensi yang berupa pengisian kesenjangan kompetensi. Hal ini bisa dimungkinkan terjadi mengingat pengisian PPPK tidak murni berasal dari kalangan profesional melainkan pegawai honorer dan kontrak.

Hal ini tentunya akan menjadi dilemma bagi unit kerja penyelenggara pelatihan. Di satu sisi, PPPK memerlukan pengembangan kompetensi untuk menutup gap atau kesenjangan kompetensi, disisi lain, kebijakan tidak memungkinkan untuk dapat dilakukan kegiatan tersebut. Salah satunya karena durasi pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak sesuai.

### Model Pengembangan Kompetensi ASN: Jembatan untuk penyelesaian isu kontekstual



Gambar 3. Model Pengembangan Kompetensi ASN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi PPPK ke depan tentunya akan memunculkan dilemma. Salah satunya karena profil PPPK yang saat ini sedang dalam proses rekrutmen belum sepenuhnya mencerminkan profil PPPK ideal.

Selain itu, kompetensi PPPK juga perlu ada peningkatan seperti halnya kompetensi yang dimiliki oleh PNS. Namun, amanat kebijakan membatasi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan oleh PPPK. Sehingga, berpotensi menimbulkan permasalahan kompetensi bagi PPPK di masa yang akan datang.

Oleh sebab itu, perlu ada terobosan pengembangan kompetensi PPPK, khususnya PPPK dengan kesenjangan kompetensi. Hal ini untuk menyejajarkan kompetensi PPPK dengan PNS. Namun, tidak berlaku untuk seluruh PPPK hanya PPPK tertentu yang memerlukan penambahan kompetensi mengingat rekrutmen PPPK saat ini belum dapat mencerminkan profil PPPK profesional.

### PPPK Fungsional mendapatkan porsi besar untuk pengembangan kompetensi teknis

Pengembangan kompetensi teknis merupakan jenis pengembangan kompetensi yang memiliki porsi paling besar. Hal ini dikarenakan, kompetensi teknis pada dasarnya menyasar seluruh kompetensi yang diperlukan ASN untuk bekerja. Tidak terkecuali kompetensi manajerial.

Disisi lain, porsi formasi PPPK juga banyak menyasar pada jabatan fungsional dibanding jabatan manajerial. Jabata fungsional akan melaksanakan fungsi-fungsi teknis

di instansi pemerintah. Sebagai contoh untuk kebutuhan rekrutmen PPPK sampai saat ini dilakukan untuk jabatan tenaga pendidikan (guru) dan tenaga kesehatan (perawat).

Sehingga, alokasi porsi pengembangan kompetensi teknis menjadi pilihan utama dibanding dengan kompetensi manajerial mandatori. Pengembangan kompetensi manajerial mandatori merupakan bentuk pengembangan kompetensi yang menjadi prasyarat untuk menduduki jabatan manajerial seperti Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama. Sedangkan kompetensi manajerial sebagai kompetensi teknis merupakan kompetensi yang diperlukan bagi setiap pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas harian dan bisa dikembangkan untuk seluruh pegawai.

Untuk pengembangan pelatihan teknis dilakukan melalui tahapan diantaranya: survei kebutuhan, riset kompetensi, analisis tugas dan analisis performansi (Herwina, 2021). Survei kebutuhan digunakan untuk melihat kebutuhan kompetensi teknis organisasi dan kompetensi teknis PPPK. Riset kompetensi untuk melihat ketersediaan kompetensi teknis di sebuah organisasi. Analisis tugas dan analisis performansi, melihat track record yang sudah dimiliki dan dihasilkan oleh PPPK. Analisis tugas dan analisis performansi ini menjadi satu hal yang penting karena selain untuk masukan kebutuhan pelatihan teknis juga menjadi syarat untuk perpanjangan kontrak PPPK.

#### **Durasi waktu pengembangan kompetensi PPPK dialokasikan untuk kompetensi umum, kompetensi spesifik mengikuti kebutuhan**

Pengembangan kompetensi PPPK berdasarkan amanat kebijakan diberikan sangat terbatas. Dengan alokasi pengembangan kompetensi ini, Ketika PPPK memiliki kesenjangan kompetensi akan kesulitan untuk dilakukan pengembangan kompetensi. Oleh sebab itu, alternatif solusi yang bisa dilakukan untuk pengembangan kompetensi PPPK adalah untuk kompetensi spesifik PPPK diberikan pengembangan kompetensi seperti halnya PNS.

Pengembangan kompetensi yang diamanatkan oleh kebijakan untuk PPPK digunakan untuk pengembangan kompetensi yang sifatnya kompetensi umum. Kompetensi yang diberikan kepada PPPK agar bisa beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Diberikan dalam waktu singkat dan tidak detail.

Sedangkan untuk kompetensi teknis spesifik, pengembangan kompetensi PPPK idealnya tidak dibedakan dengan pengembangan kompetensi teknis PNS. Namun, ini dibatasi untuk ruang lingkup PPPK hasil seleksi dari tenaga honorer dan kontrak.

PNS dan PPPK bisa Bersama-sama untuk melakukan pengembangan kompetensi teknis dengan tujuan pengayaan maupun peningkatan kompetensi. Hal ini dengan pertimbangan bahwa PNS dan PPPK menduduki jabatan yang sama dan uraian pekerjaan yang juga sama.

Sehingga, pengembangan kompetensi bisa dilakukan dalam dua pertimbangan diatas. Pengembangan kompetensi

untuk pengayaan pengetahuan teknis dan pengembangan kompetensi untuk peningkatan kompetensi.

#### **Pembelajaran mandiri melalui Knowledge Management**

*Knowledge management* merupakan sebuah sistem yang memungkinkan untuk mengolah informasi menjadi sebuah pengetahuan yang memiliki nilai (Darudiato & Setiawan, 2013). Dalam setiap organisasi, pengetahuan yang memiliki nilai menjadi sesuatu yang berharga serta dapat dimanfaatkan untuk perkembangan organisasi. Dapat juga disebut sebagai Langkah strategis perusahaan untuk berperan sebagai organisasi berbasis pengetahuan.

*Knowledge management* juga dikenal sebagai pengolahan pengetahuan. Pengetahuan yang diolah berupa pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit*. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang terdapat dalam organisasi dan dimiliki oleh setiap individu pegawai. Pengetahuan ini sulit untuk didokumentasikan. Biasanya pengetahuan ini dapat didapatkan dan dikembangkan melalui interaksi antarpegawai. Disisi lain pengetahuan *explicit* merupakan pengetahuan yang dapat didokumentasikan dan di diseminasikan pada orang lain. *Knowledge management* akan berperan untuk mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit*.

Salah satu keunggulan *knowledge management* adalah kemudahan dalam aspek waktu dan biaya (Darudiato & Setiawan, 2013). Oleh sebab itu, model *knowledge management* dapat diimplementasikan untuk pengembangan kompetensi PPPK. Pembatasan mengenai waktu pengembangan kompetensi PPPK dapat terpecahkan dengan *knowledge management*.

Porsi pengembangan kompetensi yang diamanatkan oleh kebijakan untuk PPPK sejatinya merupakan proses pengembangan kompetensi formal dan terstruktur. Pengembangan kompetensi ini dilakukan secara sistematis dengan adanya penugasan serta pertanggungjawaban pasca pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Konsekuensinya, seperti halnya yang diamanatkan di kebijakan, porsi pengembangan kompetensi PPPK sangat terbatas. Padahal, tidak dimungkinkan PPPK juga memerlukan pengembangan kompetensi seperti halnya PNS. Namun, hal tersebut tidak bisa dilakukan.

Alternatif solusi yang bisa diberikan yaitu mendorong PPPK untuk dapat melakukan pembelajaran mandiri. Pembelajaran mandiri PPPK juga diamanatkan oleh kebijakan manajemen PPPK. Namun, penegasan pembelajaran mandiri yang dapat dilakukan adalah pembelajaran mandiri atas dasar kemauan sendiri/inisiatif dan bukan penugasan organisasi.

Pembelajaran mandiri dilakukan dengan memanfaatkan *knowledge management* yang dimiliki oleh setiap instansi pemerintah. Baik *knowledge management* yang sederhana maupun yang canggih. Pembelajaran melalui *knowledge management* dapat dilakukan dengan beberapa hal diantaranya melalui materi pembelajaran, video praktik maupun latihan penyelesaian kasus.

Tahapan *knowledge management* untuk pengembangan kompetensi PPPK diantaranya melalui: *knowledge assessment, knowledge goals, knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge sharing and distribution, knowledge utilization* dan *knowledge retention*. Keseluruhan tahapan ini saling terkait dan berkesinambungan.

Pembelajaran melalui *knowledge management*, jika dilihat dari kacamata anggaran, akan mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan kompetensi. Seperti yang kita ketahui bersama, keberadaan PPPK sampai saat ini masih belum jelas dalam aspek pendanaan. Amanat kebijakan menyatakan bahwa gaji PPPK pusat dibebankan di instansi pusat dan instansi daerah dibebankan pada instansi daerah (Haryanto, 2015). Namun, besaran tersebut hanya berupa gaji sedangkan untuk aspek lain belum dapat diketahui sumber pendanaan yang dapat dialokasikan.

### **Pembentukan mindset belajar mandiri**

Pembelajaran mandiri secara sederhana dapat dimaknai sebagai proses pembelajaran yang dilakukan bukan dalam ruang formal/pelatihan (Putra et al., 2017). Pembelajaran mandiri juga dapat disebut sebagai proses untuk menguasai kompetensi tertentu yang dilakukan dengan berbagai cara untuk melakukan identifikasi mengenai tema dan materi tertentu secara mandiri (Pujiriyanto, 2006). Riset yang dilakukan oleh Raraswati et al., (2021) menyatakan bahwa modul belajar mandiri memiliki efisiensi dalam proses pengembangan kompetensi pegawai. Tapi, keberhasilan tersebut juga banyak dipengaruhi oleh faktor individu.

Proses pembelajaran mandiri dilakukan dengan membaca, menelaah serta menginternalisasi pengetahuan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang diinginkan oleh pegawai. Penentuan tujuan pembelajaran, metode serta evaluasi pembelajaran dilakukan secara mandiri oleh peserta/pegawai. Dapat dikatakan bahwa pembelajaran mandiri porsi terbesarnya berasal dari kemauan pegawai untuk melakukan pembelajaran.

PPPK yang masuk ke instansi pemerintah akan beranggapan bahwa peluang untuk melakukan pelatihan akan sama dengan PNS. Padahal, amanat kebijakan menempatkan keduanya dalam posisi yang berbeda. Oleh sebab itu, pemahaman PPPK bahwa pengembangan kompetensi PPPK merupakan tanggung jawab mandiri menjadi kebutuhan yang besar.

Pemahaman ini bisa ditekankan Ketika PPPK baru pertama kali bergabung ke instansi pemerintah. Dilakukan dalam proses sosialisasi manajemen PPPK. PPPK lebih ditekankan untuk melakukan pembelajaran mandiri.

Proses pembelajaran mandiri yang bisa dikembangkan melalui pengayaan PPPK. Sehingga PPPK dapat memperoleh pengetahuan tentang proses pembelajaran mandiri. Sedangkan pengembangan kompetensi teknis spesifik yang dimiliki oleh PPPK dikembangkan secara mandiri.

Hal ini akan relevan dengan peningkatan kompetensi PPPK. Peningkatan kompetensi PPPK tidak berjalan linear sebagaimana peningkatan kompetensi PNS. Kompetensi

PPPK bisa berjalan tidak beraturan. Hal ini dimungkinkan, karena PPPK tidak memiliki karier selateral PNS. Karier PPPK bisa lompat sesuai kualifikasi dan kompetensi PPPK serta kebutuhan organisasi.

Pembentukan mindset belajar mandiri ini yang menjadi tantangan. Khususnya bagi PPPK yang bukan murni profesional. Perlu ada pembiasaan untuk melakukan pembelajaran mandiri. Bahkan, desain belajar mandiri, diawal bisa dilakukan bukan murni pembelajaran mandiri, melainkan adanya pendamping baik coach atau mentor. Namun, pengembangan kompetensi PPPK khususnya menggunakan coach atau mentor tidak diamanatkan oleh kebijakan pengembangan kompetensi PPPK.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Pengembangan kompetensi di instansi pemerintah akan menghadapi dilemma. Pengembangan kompetensi yang ditujukan bagi PNS dan untuk kebutuhan menutupi gap atau kesenjangan kompetensi bukan tidak mungkin juga dibtuhkan oleh PPPK. Hal ini dikarenakan profil PPPK saat ini mayoritas merupakan pegawai perpindahan dari tenaga honorer dan kontrak yang lulus seleksi PPPK. Namun, disisi lain, berdasarkan amanat kebijakan PPPK tidak memiliki alokasi pengembangan kompetensi untuk menutup kesenjangan kompetensi. Sehingga perlu ada terobosa untuk pengembangan kompetensi PPPK, khususnya untuk kebutuhan menutup gap atau kesenjangan kompetensi. Alternatif solusi yang bisa ditawarkan yaitu membuat model pengembangan kompetensi ASN, memberikan alokasi pengembangan kompetensi teknis yang besar, memaksimalkan penggunaan *knowledge management* serta menumbuhkan mindset belajar mandiri untuk kalangan PPPK.

### **Saran**

Melihat fenomena empiris serta perubahan kebijakan terkait pengelolaan ASN, perlu adanya perubahan kebijakan dalam pengembangan kompetensi PPPK. Salah satunya dengan memberikan ruang untuk pengembangan kompetensi ASN khususnya untuk mengisi kesenjangan kompetensi teknis. Hal ini sejalan dengan kebutuhan pengisian PPPK yang akan banyak mengemban tugas di jabatan fungsional. Selain itu, pemanfaatan ruang pembelajaran lain seperti *knowledge management system* bisa dioptimalkan untuk pengembangan kompetensi PPPK. Disisi lain, PPPK juga perlu dibangun mindset untuk belajar mandiri. Hal ini mengingat bahwa PPPK pada dasarnya sifatnya mandiri khususnya untuk jabatan fungsional.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Albalushi, A., Zaidan, A., Bin Abdul Khadir, F. A., & Yusof, M. Bin. (2019). *Competency Management in the Context of Omani Civil Service Reform &*



- Development. *International Business Research*, 12(4), 76. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n4p76>
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika Seleksi dan Rekrutmen Guru Pemerintah di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v12i1.2101>
- Artisa, R. A. (2015). Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK): Review terhadap UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 33–42.
- Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 5 (2014).
- Peraturan Pemerintah No.49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, (2018).
- Börner, K., Boyack, K. W., Milojević, S., & Morris, S. (2012). An introduction to modeling science: Basic model types, key definitions, and a general framework for the comparison of process models. *Understanding Complex Systems*, 3–22. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-23068-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23068-4_1)
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management theory*. <https://doi.org/10.4324/9780203417881-7>
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management: Konsep dan Metodologi. *Jurnal ULTIMA InfoSys*, 4(1), 11–17. <https://doi.org/10.31937/si.v4i1.237>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Hanamunika, G., Sari, D. S., & Dai, R. M. (2020). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGADAAN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG. *Responsive*, 3(3), 143–154.
- Haryanto, J. T. (2015). Analisis Beban Fiskal Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja Fiscal Burden Analysis for Non-Ongoing Employees Management. *Civil Service*, 9(2), 1–12.
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics & Social Studies*, 5(1), 98–115. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>
- Herwina, W. (2021). Analisis Model-Model Pelatihan. In *CV. Bayfa Cendekia Indonesia*.
- Julianry, A., Syarif, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Khrykov, Y., Ptakhina, O., Sych, T., Dzvinchuk, D., & Kormer, M. (2022). *Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants*. 2(Aet 2020), 126–140. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>
- Kuhne, T. (2015). What is a Model? *Dagstuhl Seminar Proceedings*. <https://doi.org/10.1121/1.409005>
- Negara, B. K. (2022). *Statistik Aparatur Sipil Negara Desember 2022*.
- Oborin, M. (2021). *Civil Servants Digital Competencies Formation in the New Economic Format Context*. *Issdri*, 589–594. <https://doi.org/10.5220/0010594405890594>
- Praselia, I., Akrim, A., & Pratiwi, S. N. (2020). Lecturer Competency Development Model in Designing a Line Learning Resources in University of Muhammadiyah Sumatera Utara. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4), 2994–3004. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i4.1322>
- Pratama, A. P., Ghazali, A., Putranto, N. A. R., Iswari, K. R., Wisesa, A., & Febriansyah, H. (2015). Civil Servants' Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 371–377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.322>
- Pratama, D. P., Putera, R. E., & Koeswara, H. (2022). *Analisis Rekrutmen ASN PPPK Fungsional Guru pada Instansi Daerah*. 5(2), 62–72.
- Pujiriyanto. (2006). 154 PENGEMBANGAN BELAJAR MANDIRI Oleh: Pujiriyanto ). *Yyuhguhij, hgchjn(ghj)*, 154–166.
- Putra, R. A., Kamil, M., & Pramudia, J. R. (2017). Penerapan Metode Pembelajaran Mandiri Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Peserta Didik (Studi Pada Program Pendidikan Kesetaraan Paket C Di Pkbn Bina Mandiri Cipageran). *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 1(1), 23–36.
- Raraswati, P., Meliyanti, M., & Aryanto, S. (2021). Efektivitas dan Kebermanfaatan Modul Belajar Mandiri Calon Guru Aparatur Sipil Negara (ASN) PPPK (Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja). *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 5(2), 338. <https://doi.org/10.20961/jdc.v5i2.56351>
- Sulaiman, & Asanudin. (2020). Analisis Peranan Pendidikan dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntanika*, 6(1), 38–45.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta Edisi*, 60(April), 91–96.