

## TRANSFORMASI MENUJU MASA DEPAN KOMPETITIF: REDEFINISI PROGRAM PELATIHAN SEBAGAI FONDASI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PEMERINTAH

Eka Wahyu Hidayat\*

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jayabaya

### Abstrak

Pemerintah telah mengesahkan Undang-Undang tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dimana, intinya Undang-Undang ini menginginkan pegawai pemerintah memiliki kompetensi global serta dapat menyesuaikan dengan perkembangan saat ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa literature review. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya program pelatihan yang efektif, diharapkan pegawai pemerintah dapat menghadapi tantangan yang semakin kompleks dengan kompetensi yang lebih baik. Berbagai penelitian secara kolektif menunjukkan bahwa program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kompetensi pegawai pemerintahan, pegawai yang mendapatkan pelatihan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan pelatihan, serta berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan memberikan keunggulan kompetitif yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

**Kata Kunci:** program pelatihan, kompetensi, pegawai pemerintah

### Abstract

*The government has authorised the Law on the Amendment to Law Number 5 of 2014 into Law Number 20 of 2023 on the State Civil Apparatus. Where, the point is that this law wants government employees to have global competence and be able to adapt to current developments. The method used in this research is descriptive qualitative with data collection techniques in the form of literature review. The results showed that with an effective training programme, it is expected that government employees can face increasingly complex challenges with better competencies. Various studies collectively show that training programs can effectively improve the competence of government employees, employees who receive training have better performance than those who do not receive training, and play a role in helping organisations achieve strategic goals and provide a competitive advantage which ultimately contributes to improved performance.*

**Keywords:** training programmes, competencies, government employees

---

### PENDAHULUAN

Tujuan utama dari setiap organisasi publik adalah untuk mempertahankan aktivitasnya. Fenomena perubahan perilaku ini meningkatkan tingkat keterlibatan.

tan pegawai serta menghilangkan ketidakefektifan dalam pekerjaan (Shuck & Wollard, 2010). Selain itu, pegawai yang terlibat mengerahkan upaya besar untuk mencapai tujuan organisasi yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Arwab et al 2022)

Pemeliharaan setiap organisasi secara langsung berhubungan dengan kapasitas adaptasi ke dalam keadaan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan pekerja mereka untuk mengatasi kesulitan-kesulitan ini (Sal & Raja, 2016).

Kinerja pegawai pemerintah di Indonesia, khususnya dalam sektor kepegawaian, masih menjadi perhatian karena umumnya dianggap kurang memuaskan. Salah satu faktor yang menyebabkan hal ini adalah ketidaksesuaian antara target kerja yang telah direncanakan dan ditetapkan dengan pencapaian yang dilakukan oleh para pegawai. Banyak faktor yang dapat menjelaskan fenomena ini, termasuk tingginya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan jenjang jabatan pegawai, serta rendahnya tingkat kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka (Mulyono & Meilani 2016). Oleh karena itu, permasalahan kinerja dalam instansi pemerintahan tersebut dapat diatasi dengan tindakan konkret, seperti meningkatkan kompetensi para pegawai melalui program pelatihan dan pendidikan.

Chakunda dan Chakaipa (2015: 149) mengindikasikan bahwa kesenjangan keterampilan dalam sistem pelatihan yang kurang memadai masih menjadi masalah bagi pengembangan kapasitas pemerintah daerah. Menurut Blair (Chakunda & Chakaipa 2015), Pemerintah

Daerah membutuhkan kepemimpinan yang terstruktur, manajemen strategis, dan penyediaan layanan yang lebih baik.

Suatu penelitian yang dilakukan oleh Devi dan Nagurvali (2012) mengenai dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai menyatakan bahwa pegawai yang mendapatkan pelatihan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan pelatihan. Mereka mengungkapkan bahwa pelatihan berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan memberikan keunggulan kompetitif (Devi & Nagurvali, 2012). Temuan lain yang diungkapkan oleh Buckley (2015) dalam penelitiannya adalah bahwa kepribadian memiliki peran paling signifikan dalam mencapai keterampilan yang diperoleh, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Banyak penelitian yang berkaitan dengan pengembangan pelatihan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kesamaan dalam proses pembelajaran dan kinerja organisasi (Zondi 2021).

Elnaga dan Imran (2013) percaya bahwa pelatihan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai. Pelatihan menurut Wexley dan Yukl (Kambey & Suharnomo 2013) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Organisasi menerapkan pelatihan dan pengembangan dalam bentuk program-program terencana. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kadiresan et al (2015), pengembangan sebagai metode untuk mempersiapkan pegawai untuk peran kerja yang prospektif dan

kemungkinan masalah tak terduga yang mungkin muncul di masa depan.

Program pelatihan berbasis kompetensi telah diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas pegawai, dengan hasil yang positif dalam hal penguasaan konsep dan pengetahuan oleh peserta pelatihan, serta perubahan perilaku (Salsabila & Hertati 2022). Program pelatihan dan pengembangan meningkatkan kesadaran di antara para pegawai dengan menerapkan keahlian tingkat lanjut (Imran et al 2014)

Dalam pelaksanaannya, pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di instansi pemerintah bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi, profesionalisme, sikap pengabdian, kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, serta pengembangan wawasan pegawai. Pendidikan dan pelatihan jabatan bagi pegawai merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai secara menyeluruh.

Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik yang baik guna memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat (Taufik et al 2021), pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Pada tanggal 31 Oktober 2023, Pemerintah telah mengesahkan Undang-Undang tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dimana, intinya Undang-Undang ini menginginkan pegawai pemerintah memiliki kompetensi global serta dapat menyesuaikan dengan perkembangan saat ini.

Setiap pegawai pemerintah diharuskan mengimplementasikan nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 3 ayat (2) yang terdiri dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai dasar tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk kode etik dan kode perilaku yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 4 ayat (2). Dalam mengimplementasikan peraturan perundang-undangan tersebut, diperlukan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Senada dengan hasil penelitian Setiadiputra (2017) bahwa pentingnya peningkatan keterampilan untuk menciptakan pegawai yang profesional, menganut nilai-nilai dasar dan etika profesi, serta terhindar dari campur tangan politik, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme melalui program pengembangan kompetensi pegawai di instansi pemerintah yang berkelanjutan secara terarah dan jelas.

Program pelatihan telah terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah (Salsabila & Hertati 2022). Program-program ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam tugas-tugas yang diberikan (Mvuyisi & Mapuranga 2022). Pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi telah terbukti berdampak positif terhadap kualitas tenaga kerja, yang mengarah pada perubahan perilaku dan peningkatan penguasaan konsep dan pengetahuan (Szabó et al 2020). Namun, tantangan seperti fasilitas yang tidak memadai dan sumber daya yang terbatas dapat menghambat efektif-

vitasi program-program ini. Penting bagi organisasi untuk menerapkan sistem manajemen kinerja dengan baik yang terkait dengan rencana pengembangan individu untuk memastikan keberhasilan inisiatif pelatihan dan pengembangan. Memantau dan mengevaluasi efektivitas program pelatihan juga sangat penting untuk menentukan dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena atau kejadian yang sedang diteliti (Yusuf 2016; Hariyati 2020; Ramdhan 2021). Penelitian deskriptif kualitatif lebih fokus pada pemahaman mendalam tentang suatu konteks atau fenomena, dengan memanfaatkan data kualitatif (Fadli 2021; Adlini et al 2022)

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik kepustakaan atau *literature review* adalah suatu metode yang melibatkan pencarian, analisis, dan sintesis informasi dari sumber-sumber tulisan, artikel ilmiah, buku, jurnal, dan materi lainnya yang relevan dengan topik penelitian (Zed 2008; Nugrahani 2014). Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif sebagai suatu proses mengorganisir, merinci, dan memberikan makna pada data kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian (Sarosa 2021). Metode ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan

menginterpretasikan fenomena atau kejadian berupa program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbagai bentuk pelatihan bagi pegawai pemerintah untuk meningkatkan kompetensi, sebagaimana diatur dalam Pasal 27 Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, mencakup dua bentuk utama, yaitu pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pasal 28 ayat (2) menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi harus melibatkan setidaknya beberapa jalur, seperti pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial budaya, seminar/konferensi/sarasehan, *workshop* atau lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, serta jalur pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal lainnya dan Pelatihan Kantor Sendiri (Sangadji et al 2022).

Sementara itu, model pembelajaran non-klasikal, sesuai dengan Pasal 29 ayat 2, mencakup *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, *detasering* (*secondment*), *outbound*, *benchmarking*, pertukaran antara pegawai pemerintah dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, *self development*, *community of practices*, bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja, serta jalur pengembangan kompetensi melalui pelatihan non-klasikal lainnya (Sangadji et al 2022).

Faktor yang paling penting dalam peningkatan pengetahuan, kapasitas pengetahuan dan kapabilitas tentu saja

adalah pelatihan atau pendidikan (Berzek 1998). Pelatihan adalah suatu proses untuk memberikan karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diidentifikasi dan kapasitas pengetahuan atau keterampilan yang dapat mereka gunakan dalam profesi mereka serta untuk meningkatkan kapasitas mereka agar organisasi dapat mencapai tujuannya (Mathis & Jackson 2000). Pelatihan terdiri dari program-program yang terencana atau teratur, yang dirancang untuk meningkatkan tingkat kinerja individu, kelompok dan/atau institusi. Ungkapan peningkatan kinerja telah digunakan untuk mengartikan perubahan yang terukur dalam pengetahuan, keterampilan, sikap dan/atau perilaku sosial (Cascio 1992).

Ezeani and Oladele (2013) mengulas pelatihan sebagai suatu proses yang mendukung pegawai dalam memperoleh keterampilan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi. Bird dan Cassel (2013) mendefinisikan pelatihan sebagai pencapaian kompetensi dan pengetahuan, di mana keterampilan merupakan hasil dari pendidikan keterampilan profesional atau terapan, dan pengetahuan terkait dengan kompetensi yang diuraikan secara eksplisit. Ezeani dan Oladele (2013) bersama dengan Bataineh (2014) menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pengembangan yang memberikan karyawan keterampilan baru untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian mereka, yang pada akhirnya membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan tetap relevan di tingkat global.

Bahkan, tujuan akhir dari program pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Sikula & Mc-

Kenna 1990). Faktor-faktor seperti meningkatkan kinerja, memperbarui keterampilan personil, mengurangi biaya manajemen, menyelesaikan masalah-masalah organisasi, mempermudah adaptasi personil baru ke dalam struktur organisasi, mempersiapkan pegawai untuk promosi dan keberhasilan manajerial, memberikan kepuasan kepada personil atas promosi dapat dilihat sebagai tujuan dari pelatihan (Carrell et al 1995).

Pelatihan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera (Lumbanraja & Nizma 2010).

Swanson dan Holton (Mvuyisi & Mapuranga 2022) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan sebagai proses pengembangan pengetahuan dan keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan secara sistematis pada orang-orang untuk meningkatkan kinerja. Berbagai penulis juga menggambarkan pelatihan sebagai proses memperoleh dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan secara efektif (Karim et al 2019; Chukwuemeka & Endurance 2022). Sedangkan Cole (2002) mendefinisikan pelatihan sebagai kegiatan pembelajaran yang bertujuan untuk memperoleh informasi dan kemampuan tertentu untuk suatu pekerjaan atau tugas.

Pelatihan sebagai setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan

supaya efektif. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (Salmah 2012).

Dalam bidang organisasi, pelatihan yang dilaksanakan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan dan organisasi (Khan *et al* 2011). Senada dengan pendapat tersebut, pelatihan sebagai metode terorganisir pembelajaran dan pengembangan yang memperluas efisiensi individu, kelompok, dan organisasi (Jehanzeb & Bashir 2013), pelatihan harus dilaksanakan untuk mengikuti kemajuan/perubahan teknologi yang pesat, pengembangan kompetensi inti, kemudian untuk merekayasa dan menutupi kesenjangan dalam pendidikan formal yang menjadi masalah dalam pengambilan keputusan (Niazi 2011)

Kompetensi yang harus ditingkatkan oleh pegawai pemerintah dapat mencakup beberapa aspek. Beberapa kompetensi yang perlu ditingkatkan:

1. Kompetensi teknis: Pegawai pemerintah perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang relevan dengan bidang tugas mereka, seperti manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pelayanan publik.
2. Kompetensi kepribadian: Kompetensi kepribadian berkaitan dengan karakter dan sikap yang harus dimiliki oleh pegawai pemerintah. Hal ini termasuk integritas, etika kerja, kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan yang baik.

3. Kompetensi kerja: Kompetensi kerja mencakup keterampilan dan pengetahuan yang spesifik untuk tugas-tugas pekerjaan tertentu. Hal ini dapat meliputi kemampuan komunikasi, analisis, pemecahan masalah, dan penggunaan teknologi informasi.
4. Kompetensi manajerial: Bagi pegawai pemerintah yang berperan dalam manajemen, kompetensi manajerial menjadi penting. Kompetensi ini meliputi kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan evaluasi.
5. Kompetensi adaptabilitas: Dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang semakin kompleks, pegawai pemerintah perlu memiliki kemampuan adaptabilitas yang baik. Hal ini mencakup kemampuan berpikir kritis, kreativitas, inovasi, dan kemampuan belajar yang kontinu.

Peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan profesional, pengembangan diri, pengalaman kerja, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah, diharapkan mereka dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

Transformasi menuju masa depan yang kompetitif dalam konteks pemerintahan, diperlukan langkah-langkah strategis, dan salah satu fondasi pentingnya adalah program pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai.

Berbagai penelitian telah mengeksplorasi dampak program pelatihan terhadap kompetensi pegawai pemerintah. Bangun dan Hidayat (2020) menemukan bahwa program pelatihan manajemen

untuk petugas koperasi di Jakarta meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja mereka. Implementasi inisiatif pelatihan dan pengembangan telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Zondi 2021). Program pelatihan berbasis kompetensi telah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang mengarah pada perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta pelatihan (Salsabila & Hertati 2022). Pelatihan di luar jam kerja dan upaya organisasi dalam melaksanakan program pelatihan diidentifikasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan (Ramesh 2022). Berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi perusahaan untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Mvuyisi & Mapuranga 2022). Pendidikan profesional dan kompetensi pegawai pemerintah kota sangat penting untuk pembangunan sosial-ekonomi yang berkelanjutan, menyoroti perlunya pendekatan berbasis kompetensi untuk pelatihan dan pengembangan (Astakhov 2022). aplikasi program pelatihan secara positif mempengaruhi sektor pemerintah (Alabri & Matriano 2019)

Penelitian-penelitian tersebut secara kolektif menunjukkan bahwa program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah. Menurut pendapat penulis, program pelatihan mempunyai peran yang penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja mereka dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN**

Analisis program pelatihan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah. Dengan adanya program pelatihan yang efektif, diharapkan pegawai pemerintah dapat menghadapi tantangan yang semakin kompleks dengan kompetensi yang lebih baik. Kompetensi yang harus ditingkatkan oleh pegawai pemerintah dapat mencakup beberapa aspek, yakni kompetensi teknis, kompetensi kepribadian, kompetensi kerja, kompetensi manajerial, dan kompetensi adaptabilitas. Berbagai penelitian secara kolektif menunjukkan bahwa program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kompetensi pegawai pemerintahan, pegawai yang mendapatkan pelatihan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan pelatihan, serta berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis dan memberikan keunggulan kompetitif yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

## **REFERENSI**

- Adlini, M.N., Dinda, A.H., Yulinda, S., Chotimah, O. and Merliyana, S.J., 2022. Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), pp.974-980.
- Alabri, K.R.H. and Matriano, M.T., 2019. A Critical Study on the Contributions of Training Program Application in the Success of Organization Development and Training Processes in Oman A Case Study of TRC. *Journal of Student Research*.

- Arwab, M., Ansari, J., Azhar, M., and Ali, M. 2022. Exploring the influence of training and development on employee's performance: Empirical evidence from the Indian tourism industry. *Management Science Letters*, 12(2), pp.89-100
- Astakhov Y.V., 2022. Competence-based approach to personnel training. *Scientific Review. Series 2: Humanities*, 3-4, pp. 20-27
- Bangun, A., & Hidayat, T. (2020). Pelatihan Manajemen Koperasi Bagi Juru Buku Pada Koperasi DKI Jakarta. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Tri Pamas*, 2(1), 1-9.
- Bataineh, K. A. A. 2014. Impacts of Employee Training on the Performance of Commercial Banks in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(27), pp.192-196.
- Berzek, M. Nail 1998, *Human Resources Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Private Marmara Contemporary Sciences. Istanbul
- Bird, T and Cassell, J. 2013. *The financial times guide to business training*. Pearson Educational. London
- Buckley, A. P. 2015. Using Sequential Mixed Methods in Enterprise Policy Evaluation: A Pragmatic Design Choice? *Electronic Journal of Business Research Methods*, 13(1), pp.16-26
- Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F. and Hatfield, Robert D. 1995, *Human Resources Management*, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall. New Jersey
- Cascio, Wayne F. 1992, *Managing Human Resources*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGrawHill International Editions.
- Chakunda, V, and Chakaipa, V. 2015. 'Local government capacity building and development: Lessons, challenges and opportunities'. *Journal for Political Sciences and Public Affairs*, 3 (149), pp.1-5.
- Chukwuemeka, O., and Endurance, G. W. 2022. Impact of Training and Development on Employees' Performance in Epenal Group Ltd. *International Journal on Integrated Education*, 5(5), pp. 281-293
- Cole, G. A. (2002). *Personnel and human resource management*. Cengage Learning. London
- Devi, R. V. and Nagurvali S. 2012. Evaluating Training and Development Effectiveness. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), pp.722-735.
- Elnaga, A., and Imran, A. 2013. The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), pp.137-147.
- Ezeani, N.E. and Oladele, R. 2013. Implications of Training and Development Programmes on Accountants Productivity in Selected Business Organizations in Onitsha, Anambra State, Nigeria, *International Journal of Asian Social Science*, 3(1), pp.266-281.
- Fadli, M.R., 2021. Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), pp.33-54.
- Hariyati, N.R., 2020. *Metodologi Penelitian Karya Ilmiah*. Penerbit Graniti. Gresik

- Imran, M., Maqbool, N., and Shafique, H. 2014. Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), pp.57-70.
- Jehanzeb, K. and Bashir, N.A., 2013. Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., SPR, C. R., and Mohamed, R. K. M. H. 2015. Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24), pp. 162
- Kambey, F.L. and Suharnomo, S., 2013. Pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap kinerja karyawan (studi pada pt. Njonja meneer semarang). *Diponegoro Journal of Management* 10(2), pp.70-79.
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., and Latif, W. B. 2019. The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), pp.25-33.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A. and Khan, M.A., 2011. Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), pp.63-68.
- Lumbanraja, P. and Nizma, C., 2010. Pengaruh pelatihan dan karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja perawat di badan pelayanan kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), pp.142-155.
- Mathis, Robert L. and Jackson John H. 2000, *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> Edition, South-Western College Publishing. Ohio
- Mulyono, T. and Meilani, R.I., 2016. Dampak program pelatihan terhadap tingkat kompetensi teknis pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), pp.167-175
- Mvuyisi, M. and Mapuranga, M., 2022. Reimagining training and development programmes in municipalities of South Africa: A qualitative enquiry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(10), pp.78-84.
- Mvuyisi, M. and Mapuranga, M., 2022. Reimagining training and development programmes in municipalities of South Africa: A qualitative enquiry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(10), pp.78-84.
- Niazi, A.S., 2011. Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), pp.42-57

- Nugrahani, F. and Hum, M., 2014. Metode penelitian kualitatif. *Solo: Cakra Books*, 1(1), pp.3-4.
- Ramadhan, M., 2021. *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara. Jakarta
- Ramesh, G.C., 2022. Training and its Impact on Employee Performance: A Study on Nepalese Local Level Government Offices' Employees. *Madhyabindu Journal*, 7(1), pp.38-44.
- Sal, A., and Raja, M. 2016. The impact of training and development on employee's performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7)
- Salmah, N.N.A., 2012. Pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu. *Jurnal ekonomi dan informasi akuntansi*, 2(3), pp.278-290.
- Salsabila, S.I. and Hertati, D., 2022. Efektivitas Program Pelatihan Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di UPTD BLK Kabupaten Kotawaringin Timur. *Perspektif*, 11(4), pp. 1360-1368.
- Sangadji, I.A., Jannang, A.R. and Sabuhari, R., 2022. Model pelatihan sebagai strategi pengembangan kompetensi asn maluku utara. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(9), pp.563-577.
- Sarosa, S., 2021. *Analisis data penelitian kualitatif*. Kanisius. Yogyakarta
- Setiadiputra, R.Y.P., 2017. Urgensi program pengembangan kompetensi sdm secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), pp.16-22.
- Shuck, B., and Wollard, K. 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), pp.89-110
- Sikula, Andrew F. and McKenna, John F. 1990, *Personnel and Human Resource Management*, Krieger. Florida
- Szabó, I., Ternai, K. and Fodor, S., 2020, November. Competence mining to improve training programs. In *International Conference on Innovative Technologies and Learning* (pp. 147-157). Cham: Springer International Publishing.
- Taufik, F.F., Syahrulloh, G.F., Rinanda, I., Meliawati, I. and Pratama, L.C., 2021. Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sumedang. *JRPA-Journal of Regional Public Administration*, 6(1), pp.16-24.
- Yusuf, A.M., 2016. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif & penelitian gabungan*. Prenada Media. Jakarta
- Zed, M., 2008. *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Yogyakarta.
- Zondi, S., 2021. *Training and development as a driver for performance of the local government employees: a case of Ndwedwe local municipality in the KwaZulu-Natal division* (Doctoral dissertation).