



---

**MODEL PELATIHAN SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI ASN MALUKU UTARA**

**Ika Agustiana Sangadji<sup>1)</sup>, Abdul Rahman Jannang<sup>2)</sup>, Rahmat Sabuhari<sup>3)</sup>  
Universitas Khairun**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

**ABSTRAK**

---

*Dikirim : 15 September 2022  
Revisi pertama : 22 September 2022  
Diterima : 27 September 2022  
Tersedia online : 03 Oktober 2022*

---

*Kata Kunci: Pelatihan, Strategi  
Pengembangan, Kompetensi ASN*

---

*Email: ikha\_manutd@yahoo.com<sup>1)</sup>,  
rahmanjannang@yahoo.com<sup>2)</sup>,  
rahmatsabuhari@gmail.com<sup>3)</sup>*

---

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan model pelatihan coaching, mentoring, magang dan e-learning; memperoleh data valid dampak kebermanfaatannya pelaksanaan coaching, mentoring, magang dan e-learning dalam peningkatan kompetensi ASN; dan menganalisis faktor penghambat dalam mengimplementasikan coaching, mentoring, magang dan e-learning di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara. Teknik analisis data dengan mendeskripsikan sepenuhnya pengalaman yang dialami subjek penelitian kemudian menemukan pernyataan dari hasil wawancara tentang bagaimana orang-orang menemukan topik. Hasil penelitian ditemukan bahwa kompetensi pegawai melalui program pelatihan coaching, mentoring, magang dan e-learning, yang dilakukan lebih baik dari sebelumnya; untuk bentuk pengembangan kompetensi sendiri tidak hanya bersifat klasikal, namun juga non klasikal yang artinya kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berupa pembelajaran kelas, namun lebih ditekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas; faktor hambatan program pelatihan dalam mengimplementasikan programnya di pegawai, yaitu Terbatasnya waktu sesi coaching dan mentoring, minimnya coach yang bersertifikat, sebagian mentor belum menguasai fungsi dan tugas pada bidangnya, terbatasnya model pembelajaran e-learning.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) menjadi arah perubahan besar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Indonesia. Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Dalam mengelola ASN digunakan prinsip sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

UU ASN bertujuan untuk mewujudkan ASN yang memiliki integritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Hal ini menunjukkan bahwa ASN memiliki peran yang strategis dalam menjalankan birokrasi pemerintahan. Dalam menjalankan peran tersebut ASN membutuhkan pengembangan kompetensi sesuai tugas, fungsi serta kewenangan jabatannya. Pengembangan kompetensi ASN diselenggarakan untuk memastikan dan menjaga kompetensi ASN agar dapat memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan dari jabatan yang diembannya sehingga ASN dapat berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Lebih lanjut, pasal 70 ayat (1) UU ASN berbunyi “bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”, yang mana pada ayat (2) lebih diperinci lagi bahwa pengembangan kompetensi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) tersebut antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran, serta pada bagian-bagian selanjutnya, dijelaskan lebih lanjut bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan juga dengan mekanisme lainnya, yang diantaranya adalah praktek kerja magang, baik dilakukan diantara sesama pemerintah daerah, maupun dilakukan di pemerintah pusat, dan juga pertukaran PNS (Pegawai Negeri Sipil) dengan pegawai swasta. UU ASN mengisyaratkan setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS dan dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP (Jam Pelajaran) dalam 1 (satu) tahun.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti menetapkan fokus yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan model pelatihan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?
2. Apakah model pelatihan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* dapat meningkatkan kompetensi ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?
3. Apa saja faktor penghambat dalam mengimplementasikan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pelaksanaan model pelatihan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?
2. Mengetahui, menganalisis dan memperoleh data valid dampak kebermanfaatan pelaksanaan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* dalam peningkatan kompetensi ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?
3. Mengetahui dan menganalisis faktor penghambat dalam mengimplementasikan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara?

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis. Untuk menunjang dan memperkaya pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selain itu, penelitian ini juga memperkaya wawasan keilmuan dan pengetahuan tentang pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Maluku Utara.
2. Manfaat Praktis. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pengambil keputusan untuk mengetahui implementasi model pelatihan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* sebagai strategi untuk pengembangan kompetensi dalam rangka melaksanakan pengembangan kompetensi ASN di provinsi Maluku Utara.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Konsep Strategi Pengembangan Kompetensi ASN**

Strategis merupakan investasi terpenting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi. SDM yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki strategi dan program pengembangan kompetensi SDM yang tepat dan sesuai kebutuhan. Kompetensi SDM yang mumpuni akan meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan; (Abdussamad, 2017).

Strategi Pengembangan Kompetensi sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 3 Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, dilakukan melalui tahapan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi, Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi, dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi.

### **Konsep Model Pelatihan**

Adapun bentuk pelatihan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana tertuang dalam pasal 27 Perkalas Nomor 10 Tahun 2018 terdiri dari pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Selanjutnya dalam pasal 28 ayat 2 yang menyebutkan bentuk pengembangan kompetensi dimaksud paling sedikit melalui jalur yaitu:

Pelatihan struktural kepemimpinan; Pelatihan manajerial; Pelatihan teknis; Pelatihan fungsional; Pelatihan sosial kultural; Seminar/konferensi/sarasehan; Workshop atau lokakarya; Kursus; Penataran; Bimbingan teknis; Sosialisasi; dan Jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya dan dalam bentuk Pelatihan Kantor Sendiri (PKS).

Sedangkan model pembelajaran non klasikal sebagaimana tertuang dalam pasal 29 ayat 2 terdiri dari *Coaching*; *Mentoring*; *E-learning*; Pelatihan jarak jauh; Detasering (*secondment*); Pembelajaran alam terbuka (*outbond*); Patok banding (*benchmarking*); Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah; Belajar mandiri (*self development*); Komunitas belajar (*community of practices*); Bimbingan di tempat kerja; Magang/praktik kerja; Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

### **Konsep *Coaching***

*International Coaching Federation* (ICF) mendefinisikan *Coaching* sebagai bentuk kemitraan bersama klien dengan proses memprovokasi pemikiran (menstimulasi dan memprovokasi pemikiran dan proses kreatif yang menginspirasi mereka dalam memaksimalkan potensi pribadi dan profesional yang dimilikinya. Konsep yang dikemukakan ICF, sejalan dengan yang dikemukakan Metz dalam Tarru (2019:123). Dimana pada penelitiannya menyampaikan bahwa *coaching* adalah upaya untuk memfasilitasi individu untuk mencapai kinerja atau tujuan tertentu. Dimana fokus utama *coaching* ada pada orang yang dibimbing. Karena masing-masing mereka memiliki kompetensi, tinggal bagaimana cara mengaktualkan potensi itu. Menurut *Loop Institute Of Coaching* (2019:6-11), *coaching* di organisasi adalah tentang membangun hubungan yang didasarkan pada pilihan daripada sasaran. *Coaching* bersifat holistic, tentang cara berfikir, cara menjadi dan cara mempercepat pengembangan. *Coaching* adalah tuas untuk melepaskan potensi, alat untuk membuka kinerja, sebuah pendekatan untuk berubah. *Coaching* mendukung pemikiran baru, yang mengarah pada proses perubahan perbaikan terus menerus.

### **Konsep *Mentoring***

Kaswan (2012:340), *mentoring* ditempat kerja melibatkan hubungan antara individu yang berpengalaman (mentor) dengan yang kurang berpengalaman (mentee). Manfaat *mentoring* bagi mentee meliputi mempercepat pembelajaran, peningkatan karier, peningkatan kompetensi, membantu penetapan tujuan, motivasi dan kekuasaan, mendapat dukungan psikososial, efektivitas waktu. Mentor memiliki keuntungan dalam mempraktekkan dan meningkatkan keterampilan mengelola dan mengembangkan dan melakukan kontak dengan orang yang mungkin berbeda secara kultural atau usia. Selain itu dapat prestige dirinya, merevitalisasi minat terhadap pekerjaan, terpenuhinya kebutuhan pengembangan diri, dan pengalaman belajar. Organisasi juga memperoleh manfaat *mentoring* diantaranya efektifitas organisasi, meningkatnya kinerja, pembelajaran organisasi, budaya organisasi.

### **Konsep Magang**

Menurut (Sumardiono, 2014:116), magang adalah proses belajar dari seorang ahli melalui kegiatan dunia nyata. Selain itu magang juga diartikan sebagai proses mempraktikkan pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan problem nyata di sekitar. Magang merupakan proses belajar dari seorang pekerja atau beberapa orang pekerja pada mereka yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan metode *of the job training*. Dalam penggunaan model pelatihan ini yang menjadi tujuan yang di inginkannya adalah efektifitasnya, karena diharapkan dengan pengembangan model ini dapat tercapai indikator-indikator efektifitasnya, hal ini sesuai dengan tujuan Pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang agar mereka yang dilatih mendapat pengetahuan dan keterampilan dalam memahami dan melaksanakan suatu pekerjaan dengan efektif dan efisien (PERLAN 10 Tahun 2018).

### **Konsep E-learning**

*E-learning* biasa disebut pula dengan istilah *online learning*, *virtual learning*, *internet-enabled learning*, *distributed learning*, *networked* atau *web-based learning* yang semuanya mengacu pada makna yang sama (Karwati, 2014; Mutia dan Leonard, 2013). Karwati (2014) menyimpulkan *e-learning* sebagai proses instruksi atau pembelajaran yang melibatkan penggunaan peralatan elektronik dalam menciptakan, membantu perkembangan, menyampaikan, menilai dan memudahkan suatu proses belajar mengajar di mana pelajar sebagai pusatnya serta dilakukan secara interaktif kapanpun dan di manapun. Menurut Kusmana (2011) *e-learning* merupakan pembelajaran yang pelaksanaannya didukung oleh jasa teknologi, seperti telepon, audio, video, transmisi satelit atau komputer. Suartama (2014) mendefinisikan *e-learning* sebagai proses pembelajaran yang difasilitasi/memanfaatkan dukungan teknologi internet/ICT.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara. Penelitian ini dilaksanakan selama 6 (Enam) bulan dari bulan Juli sampai dengan Agustus 2022.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat bantu yaitu pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang ditanyakan kepada masing masing informan terkait masalah penelitian, *Smartphone* agar memudahkan dalam perekaman suara pada saat wawancara dan observasi.

### **Teknik Analisis Data**

Creswell (1980) dalam Safitri (2014:19) menjelaskan tentang analisis data dalam kajian fenomenologi sebagai berikut :

1. Peneliti mendeskripsikan sepenuhnya pengalaman yang dialami subjek penelitian.

2. Peneliti kemudian menemukan pernyataan dari hasil wawancara tentang bagaimana orang-orang menemukan topik, rinci pernyataan-pernyataan tersebut dan perlakuan setiap pernyataan memiliki nilai yang setara, kemudian rincian tersebut dikembangkan dengan tidak melakukan pengulangan.
3. Pernyataan-pernyataan tersebut kemudian dikelompokkan dalam unit-unit bermakna, peneliti merinci unit-unit tersebut dan menuliskan sebuah penjelasan teks tentang pengalaman yang disertai contoh dengan seksama.
4. Peneliti kemudian merefleksikan pemikirannya dengan menggunakan variasi imajinatif atau deskripsi structural mencari keseluruhan makna yang memungkinkan dan melalui perspektif yang divergen, mempertimbangkan kerangka rujukan atas gejala, dan mengkonstruksikan bagaimana pengalaman tersebut dialami.
5. Peneliti melaporkan hasil penelitiannya. Laporan tersebut menunjukkan adanya kesatuan makna berdasarkan pengalaman seluruh informan. Setelah itu kemudian tulis deskripsi gabungannya.

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dikumpulkan melalui wawancara langsung terhadap informan yang berada di BPSDM Provinsi Maluku Utara, Semua informan mengatakan bahwa model pelatihan yang terdiri dari *couching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* dapat membantu meningkatkan kompetensi ASN. Seperti komentar dari salah satu ASN yang mengikuti *couching* yang mana mengatakan bahwa :

*Setelah mengikuti pelatihan couching maka sangat membantu mengembangkan dan meningkatkan skil kompetensi saya sehingga berdampak pada perubahan pola kerja bahkan semua kegiatan dapat dilaksanakan di tempat kerja sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditentukan instansi.*

Salah satu modal utama organisasi jika ingin maju adalah kualitas SDM yang mumpuni. Organisasi harus selalu mengembangkan SDMnya secara berkelanjutan agar siap menghadapi hambatan dan tantangan baik untuk saat ini maupun kedepannya. Tujuan pelaksanaan *coaching* selain sebagai alternatif untuk pemenuhan hak 20 JP bagi setiap pegawai setiap tahunnya di tengah keterbatasan anggaran dan jenis pelatihan yang tersedia, juga untuk peningkatan kinerja dengan berpedoman pada pencapaian visi misi dan organisasi dengan memperhatikan potensi dan kompetensi pegawai. Seperti yang disampaikan Kepala BPSDM Provinsi Maluku Utara yang mana menyampaikan bahwa:

*Saat ini pelaksanaan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya terealisasi, dikarenakan keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM aparatur di Provinsi Maluku Utara. Bentuk pengembangan yang disiapkan adalah pengembangan dalam bentuk pelatihan yang tidak menggunakan banyak biaya tetapi efektif meningkatkan kompetensi. Seperti model pelatihan couching ini tidak mengeluarkan banyak biaya sebagai alternatif untuk pemenuhan hak 20 JP bagi setiap pegawai setiap tahunnya.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa pelaksanaan *coaching* ini dapat dijadikan sebagai pengganti pengembangan dalam bentuk non klasikal untuk pemenuhan 20 JP. Dalam Perlan No 10 Tahun 2018 tentang pengembangan

kompetensi PNS memungkinkan untuk mengkonversi pelaksanaan coaching dalam jam pembelajaran. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa:

**Tabel 1. Konversi Coaching Berdasarkan Perlan No. 10 Tahun 2018**

<i>Coaching</i>	
Nasional	Internasional
1 (satu) kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 2 (dua) JP	1 (satu) kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 4 (empat) JP
Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan	Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan

Sumber : Perlan No. 10 Tahun 2018

Model pelatihan mentoring dilakukan dengan tujuan untuk mendorong salah satu pengembangan kompetensi (bangkom) melalui jalur pelaksanaan mentoring. Sehingga bangkom SDM aparatur tidak hanya bergantung dari pelatihan. Seperti yang dikatakan *coach* yang memberikan mentoring menyatakan bahwa :

*Badan Pengembangan SDM Provinsi Maluku Utara tentu memiliki alternatif pelatihan yang lebih efisien dalam hal biaya, waktu dan tempat. Kita memiliki alternatif bagaimana mengembangkan kompetensi dari si pemangku jabatan ini, karena hal tadi itu sulit untuk mendapatkan secara teknis pelatihannya mau tidak mau kita harus pakai sistem mentoring dari teman-teman yang sudah ahli dari bidang tersebut. Disamping itu, couch yang memberikan mentoring itu harus lebih menguasai hal yang dibutuhkan oleh pegawai. Dan tidak harus dari atasan langsung tetapi lebih pada mereka yang lebih berkompeten.*

Dari wawancara di atas disimpulkan bahwa diperlukan alternatif pengembangan yang sistematis dan terencana. Salah satunya adalah *mentoring*. Dalam pelaksanaan mentoring ini dijadikan sebagai pengganti pengembangan dalam bentuk non klasikal untuk pemenuhan 20 JP. Dalam Perlan No 10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS sangat memungkinkan untuk mengkonversi pelaksanaan mentoring dalam jam pembelajaran. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa:

**Tabel 2. Konversi Mentoring Berdasarkan Perlan No. 10 Tahun 2018**

<i>Mentoring</i>	
Nasional	Internasional
1 (satu) kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 2 (dua) JP	1 (satu) kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 4 (empat) JP.
Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan	Maksimal Dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan

Sumber : Perlan No. 10 Tahun 2018

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan mentoring untuk organisasi dalam jangka panjang untuk menghadapi tantangan kedepannya karena fokus pada potensi dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai untuk diimplementasikan dan dikembangkan, bermanfaat juga untuk mentornya serta pegawai itu sendiri dalam meningkatkan kualitas diri. Tujuan tersebut harus disosialisasikan kepada para pegawai dan dikemas dalam kegiatan yang menarik agar mereka dengan kesadaran diri sendiri mengikuti pengembangan yang dilakukan.

Selain model pelatihan *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi pegawai. Magang juga di perlukan untuk peningkatan kompetensi pegawai. Magang merupakan proses belajar dari seorang pekerja atau beberapa orang pekerja pada mereka yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan metode *of the job training*. Dalam penggunaan model pelatihan ini yang menjadi tujuan yang di inginkan adalah efektifitas dan efisiensinya, hal ini sesuai dengan tujuan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang agar mereka yang dilatih mendapat pengetahuan dan keterampilan dalam memahami dan melaksanakan suatu pekerjaan dengan efektif dan efisien. Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan magang yang diikuti pegawai untuk organisasinya dalam jangka panjang dalam menghadapi tantangan kedepannya karena fokus pada potensi dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai untuk diimplementasikan dan dikembangkan. Seperti yang diutarakan oleh pihak Widyaiswara yang memberikan magang mengatakan bahwa :

*Manfaat dari keikutsertaan pegawai saat pelaksanaan magang agar pegawai dapat mengetahui inovasi di PT. Taspen untuk kemudian diadopsi pegawai di BPSDM agar diterapkan untuk peningkatan kompetensi dalam pelayanan publik. Pegawai yang dikutsertakan dalam kegiatan magang itu dilihat setelah dilakukan pemetaan kompetensi pegawai tersebut untuk melihat gaap kompetensi yang ditekankan pada kompetensi inovasi. Dan dipadukan dan diakumulasi untuk bisa memperoleh 20 JP dalam satu tahun Pelaksanaan magang dapat dilakukan satu kali dalam satu tahun, dan dapat dilakukan di tempat magang lainnya di tahun-tahun berikutnya.*

Pelaksanaan model pelatihan magang penting untuk dilakukan dan dapat dipadukan dengan *couching* dan *mentoring* dan diakumulasi untuk bisa memperoleh 20 JP dalam satu tahun. Hal ini sesuai amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Bahwa setiap ASN harus mendapatkan bangkom untuk meningkatkan kinerja individu. Setiap ASN harus mendapatkan 20 JP pengembangan kompetensi. Maka perlu didorong kegiatan magang yang efektif untuk meningkatkan kompetensi SDM Apatur.

Pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dilakukan melalui tatap muka, namun juga dapat dilakukan dengan cara virtual. Salah satunya dengan model pelatihan *e-learning*. *E-learning* merupakan proses pembelajaran yang difasilitasi/memanfaatkan dukungan teknologi internet/ICT. Pelatihan *e-learning* ini untuk dapat melihat kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi dan mengukur kepuasan pegawai dalam menerima pelatihan dengan tidak tatap muka yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Seperti komentar dari salah satu ASN yang mengikuti *e-learning* yang mana mengatakan bahwa :

*Saya mengikuti e-learning untuk meningkatkan kompetensi saya dalam penguasaan administrasi perkantoran dan penguasaan penggunaan IT. Dan pengembangan kompetensi yang saya harapkan yaitu pengembangan dalam bentuk pelatihan secara blended e-learning, memadukan tatap muka dengan virtual agar lebih efektif dan efisien. Dan tentunya pengembangan kompetensi melalui e-learning untuk menunjang 20 JP dalam satu tahun.*

Para pemateri dapat melakukan pelatihan secara virtual maupun tatap muka. Meskipun akan lebih baik jika dilakukan secara tatap muka. Keuntungan secara virtual hanya dari sisi waktu pelaksanaan. Seperti komentar dari pemateri yang memberikan *e-learning* mengatakan bahwa:

*Untuk menyelenggarakan proses pembelajarannya, e-learning sudah tentu secara virtual ya. Dan selama ini hampir sebagai pelatihan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan BPSDM kita gunakan secara virtual atau e-learning. Tentunya dengan adanya e-learning ini pegawai lebih melek pada teknologi, dengan model pelatihan berbasis teknologi peserta bisa mengikuti kegiatan pelatihan di mana saja asal sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan kegiatan ini juga salah satu pemenuhan hak pegawai yaitu 20 JP dalam setahun.*

Sasaran penyelenggaraan pelatihan *e-learning* tersebut agar menghasilkan pegawai yang berkompeten dan mampu menguasai pelatihan yang dilakukan berbasis teknologi pada wilayah kerjanya serta pelatihan *e-learning* juga menunjang pemenuhan 20 JP pegawai dalam setahun.

Hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara memberikan kesempatan kepada aparatur pemerintahan untuk mengikuti program pelatihan agar bisa mengembangkan kompetensi pegawai dengan menambah pengetahuan dan wawasan yang baik serta dengan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Sasaran penyelenggaraan pelatihan tersebut ini adalah dihasilkannya pegawai yang berkompeten pada tugas dan fungsi di wilayah kerjanya serta menunjang 20 JP dalam setahun.

Peneliti menggunakan indikator berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara untuk mengetahui tingkat kompetensi ASN di lingkungan BPSDM Provinsi Maluku Utara, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kompetensi teknis

Tahap perencanaan dalam proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi teknis ASN di BPSDM Provinsi Maluku Utara cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Aspek penentuan kebutuhan pelatihan dan penetapan isi program dinilai sudah baik. Adanya analisis kebutuhan pelatihan, membuat pelaksanaan program sesuai kebutuhan pegawai maupun instansi.

Aspek yang perlu ditingkatkan adalah mekanisme pelaksanaan, dimana lembaga penyelenggara harus memperhatikan penguasaan teknologi dari tenaga pengajar dan peserta pelatihan, karena pelatihan selain dengan tatap muka juga dilaksanakan secara *online*. Aspek sumber daya manusia juga dinilai masih kurang, hal tersebut karena kurangnya komitmen pegawai dan atasan bidang. Peserta menganggap pelatihan hanya formalitas, dan atasan langsung bidang menganggap pelatihan akan mengganggu kinerja pegawai.

#### 2. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki pegawai dalam menunjang pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsi di wilayah kerjanya. Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku Utara yang diukur dengan kompetensi

manajerial. Dampak dari kegiatan pelatihan, Pegawai telah mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi dengan menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya.

Berbagai upaya telah dilakukan BPSDM guna meningkatkan kompetensi ASN berupa pelatihan yang sifatnya tatap muka hingga *online/daring*. Kegiatan model pelatihan yang dilakukan berupa *couching*, *mentoring*, magang dan *e-learning*. Berbagai upaya tersebut untuk membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi dan mengembangkan sistem yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan/semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja institusi.

### 3. Kompetensi sosial kultural

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam menjalankan tugas sebagai ASN pegawai dihadapi dengan berbagai perbedaan, meliputi perbedaan pandangan politik, agama/kepercayaan, suku, gender, latar belakang dan sosial ekonomi. Kompetensi sosial kultural menjadi penting di tengah kondisi dan tantangan dalam keberagaman masyarakat dengan berbagai perbedaan di atas. ASN khususnya pegawai BPSDM Provinsi Maluku Utara dituntut untuk dapat melayani masyarakat tanpa diskriminasi. Oleh karena itu ASN BPSDM harus memiliki kompetensi sosial kultural yang sesuai dengan standar kompetensi jabatannya, sehingga diharapkan mempunyai kemampuan untuk menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Untuk memastikan apakah seorang pegawai sudah memiliki standar kompetensi sosial kultural yang sesuai dengan jabatannya, dilakukan pengukuran melalui pelaksanaan uji kompetensi. Rangkaian pelaksanaan uji kompetensi dilakukan dalam rangka mengukur tingkat profisiensi yang dimiliki oleh pegawai dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh ASN dalam menjalankan tugas jabatan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Model Pelatihan *Couching*, *Mentoring*, Magang dan *E-learning*

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara langsung terhadap 12 orang informan yang terdiri dari 6 ASN mengikuti kegiatan pelatihan (*couching*, *mentoring*, magang dan *e-learning*) di BPSDM dengan preferensi dan sampel dari 6 ASN yang memberikan pelatihan atau Widyaiswara sebagai klarifikasi atau konfirmasi terhadap tanggapan serta kepala BPSDM Provinsi Maluku Utara, ditemukan bahwa kompetensi pegawai melalui program pelatihan *couching*, *mentoring*, magang dan *e-learning*, yang dilakukan lebih baik dari sebelumnya.

Tujuan pelaksanaan *coaching* selain sebagai alternatif untuk pemenuhan hak 20 JP bagi setiap pegawai setiap tahunnya di tengah keterbatasan anggaran dan jenis pelatihan yang tersedia, juga untuk peningkatan kinerja dengan berpedoman pada pencapaian visi misi dan organisasi dengan memperhatikan potensi dan kompetensi pegawai. *Mentoring* juga sangat penting untuk dilaksanakan karena telah dilegalkan melalui perlan No. 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi ASN yang dapat dikonversi. *Coaching* mengantarkan seseorang untuk mencapai tujuannya dengan

mengaktualkan potensi yang dimilikinya dalam rangka peningkatan kinerja. Sedangkan *mentoring* mampu memfasilitasi orang lain untuk menguasai bidang tertentu yang dapat mendukung peningkatan kinerja maupun bidang diminatinya.

Magang juga diperlukan untuk peningkatan kompetensi pegawai. Magang merupakan proses belajar dari seorang pekerja atau beberapa orang pekerja pada mereka yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan metode *of the job training*. Dalam penggunaan model pelatihan ini yang menjadi tujuan yang di inginkannya adalah efektifitas dan efisiensinya, hal ini sesuai dengan tujuan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang agar mereka yang dilatih mendapat pengetahuan dan keterampilan dalam memahami dan melaksanakan suatu pekerjaan dengan efektif dan efisien. Pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dilakukan melalui tatap muka, namun juga dapat dilakukan dengan cara virtual. Salah satunya dengan model pelatihan *e-learning*. Pelatihan *e-learning* ini untuk dapat melihat kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi dan mengukur kepuasan pegawai dalam menerima pelatihan dengan tidak tatap muka yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

### **Pelaksanaan Model Pelatihan *Couching*, *Mentoring*, Magang dan *E-learning***

Sejak diberlakukannya Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS bahwa setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Untuk bentuk pengembangan kompetensi sendiri tidak hanya bersifat klasikal, namun juga non klasikal yang artinya kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berupa pembelajaran kelas, namun lebih ditekankan pada pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas, BPSDM Provinsi Maluku Utara telah melakukan banyak perubahan khususnya dalam pengembangan kompetensi pegawai yang lebih menyentuh atau sesuai dengan tugas dan fungsi di wilayah kerjanya serta terimplementasikan dengan baik sehingga terdapat perbedaan dengan program pengembangan kompetensi sebelumnya.

Pelaksanaan model pelatihan non klasikal di BPSDM yaitu *couching* dilakukan dengan adanya *couch* yang bersertifikasi dan *coache*, dapat dilakukan dengan tatap muka maupun virtual, serta waktu dan tempat yang disepakati bersama. Pelaksanaan *mentoring* dilakukan dengan adanya mentor dan mente, namun bedanya dengan *couching*, mentor dapat dilakukan oleh atasan atau pegawai yang berkompeten dan menguasai tugas dan fungsinya, proses *mentoring* dilakukan hanya dengan tatap muka dan dilaksanakan disaat melaksanakan pekerjaannya, pelaksanaan magang dilakukan di PT. Taspen untuk mengetahui inovasi di PT. Taspen kemudian diadopsi pegawai di BPSDM agar diterapkan untuk peningkatan kompetensi dalam pelayanan publik. Pegawai yang dikutsertakan dalam kegiatan magang itu dilihat setelah dilakukan pemetaan kompetensi pegawai tersebut untuk melihat gaap kompetensi yang ditekankan pada kompetensi inovasi. Pelaksanaan *e-learning* di BPSDM dilakukan dengan virtual, peserta yang mengikuti juga tidak terbatas dan ruang lingkup yang luas.

### **Faktor Penghambat Keberhasilan Model Pelatihan *Couching*, *Mentoring*, *Magang* dan *E-learning***

Keberhasilan BPSDM dalam melaksanakan kegiatan pelatihan *couching*, *mentoring*, *magang* dan *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukung keberhasilan tersebut, dari hasil penelitian terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab keberhasilan pelatihan yang dapat diimplementasikan pada pegawai diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas widyaiswara dalam memberikan *e-learning*.
2. Mentor menguasai tugas dan fungsi di bidang kerjanya.
3. Terpenuhinya 20 JP dalam setahun.
4. Pelatihan berbiaya murah.
5. Pelatihan berbasis teknologi.
6. *Reward* kepada pegawai berkinerja baik setelah mengikuti pelatihan.
7. Komitmen kepala BPSDM meskipun tidak didukung sepenuhnya kepala daerah tetapi terus berupaya agar model pelatihan ini menjadi program kegiatan.

Keberhasilan program kegiatan pelatihan kompetensi tersebut juga tidak lepas dari hambatan yang menjadikan program kegiatan pelatihan kompetensi tidak berjalan sesuai dengan harapan sehingga akan berdampak terhadap kinerja dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Berikut adalah hambatan program pelatihan dalam mengimplementasikan programnya di pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Terbatasnya waktu sesi *couching* dan *mentoring* yang hanya 45 menit disetiap sesi untuk *couching* dan *mentoring*.
2. Jumlah *couch* yang bersertifikasi masih minim yaitu hanya 2 orang.
3. Sebagian mentor belum menguasai tugas dan fungsi di bidang kerjanya.
4. Terbatasnya properti penunjang karena keterbatasan anggaran.
5. Terbatasnya model pembelajaran *e-learning* yang hanya sekedar teori tanpa praktek.
6. Penyelenggaraan program tidak konsisten, hanya ada pelatihan untuk keperluan proyek perubahan serta pelatihan kepemimpinan.
7. Komitmen kepala daerah dalam pengembangan SDM.

Menurut Kepala BPSDM Provinsi Maluku Utara bahwa perusahaan sedang melakukan perbaikan-perbaikan dan review kegiatan atau program pelatihan *couching*, *mentoring*, *magang* dan *e-learning* yang akan dijalankan kepada pegawai sehingga mengurangi atau tidak menjadikan hambatan dalam pelaksanaan kegiatan atau program pelatihan *couching*, *mentoring*, *magang* dan *e-learning* kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai sehingga program yang dilakukan efektif, tepat sasaran dan berdampak signifikan bagi kompetensi pegawai.

BPSDM Provinsi Maluku Utara dalam mengimplementasikan program pelatihan *couching*, *mentoring*, *magang* dan *e-learning*, melakukan perubahan yang signifikan sehingga lebih menyentu dan terasa langsung bagi pegawai sehingga dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi di wilayah kerjanya. Keberhasilan dalam implementasi program pelatihan *couching*, *mentoring*, *magang* dan *e-learning* tersebut dikarenakan hubungan yang baik antara sesama pegawai maupun dengan atasan dalam mencapai tujuan bersama yaitu peningkatan kompetensi pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulastiana *et al.*, (2017) mengatakan bahwa *Employee Coaching and Counseling Program* (ECCP)

cukup efektif dalam meningkatkan dan mengoptimalkan *human capital* khususnya *emotional capital* untuk mendukung kelancaran pekerjaan terutama dalam kinerja pelayanan publik yang diemban. Ismail *et al.*, (2018) hasil penelitiannya bahwa model pelatihan magang dapat meningkatkan kompetensi kepribadian dalam wujud *softskill* meliputi: keterampilan berkomunikasi, keterampilan beradaptasi dalam pekerjaan, keterampilan mengelola kerja tim, keterampilan bersosialisasi serta ketelitian dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Model Pelatihan pada Program pengembangan kompetensi pegawai dilakukan mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, bentuk pengembangan kompetensi non klasikal berupa *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning*.
2. *Coaching*, *Mentoring*, Magang dan *E-learning* sebagai salah satu model pelatihan non klasikal sebagai pemenuhan 20 JP dan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai yang diamanatkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.
3. Faktor penghambat terlaksananya program atau kegiatan pengembangan kompetensi adalah terbatasnya waktu sesi *coaching* dan *mentoring*, jumlah couch yang bersertifikasi masih minim, sebagian mentor belum menguasai tugas dan fungsi di bidang kerjanya, terbatasnya properti penunjang, terbatasnya model pembelajaran *e-learning*, penyelenggaraan program tidak konsisten, dan komitmen kepala daerah dalam pengembangan SDM.

### Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut, maka disarankan sebagai berikut:

1. Pengembangan model pelatihan kompetensi pegawai BPSDM Provinsi Maluku Utara dalam melaksanakan program pelatihan sebaiknya melakukan identifikasi atau analisis program pelatihan yaitu model pelatihan klasikal dan non klasikal tersebut, sehingga tidak saling tumpah tindih dan dapat diketahui pegawai di BPSDM Provinsi Maluku Utara.
2. Perlu adanya perbaikan kualitas koneksi internet, yaitu dengan menambah kapasitas koneksi internet atau mengusulkan anggaran dana untuk keperluan kuota peserta pelatihan.
3. Membuat regulasi atau aturan mengenai kebebasan dari tugas kantor. Hal ini diperlukan supaya peserta pelatihan menjadi fokus dan tidak mengalami kelelahan karena harus mengikuti pelatihan dan tetap bekerja.
4. BPSDM Provinsi Maluku Utara dalam mempertahankan keberhasilan model pelatihan *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning*, sebaiknya melakukan perbaikan-perbaikan dan review terkait program pelatihan secara rutin agar program pelatihan dapat dilakukan dengan efektif, tepat sasaran dan berdampak signifikan bagi kompetensi pegawai sesuai tugas dan fungsi di wilayah kerjanya.

5. Penelitian akan datang sebaiknya lebih fokus pada instansi yang memiliki model pengembangan kompetensi non klasikal yang relatif rendah dan melibatkan informan yang lebih berkompeten di bidang model pelatihan kompetensi non klasikal, serta sebaiknya dilakukan pula penelitian dengan pendekatan kuantitatif untuk dapat dikembangkan dengan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena yang terjadi dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Y.P., Wicaksono. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur*. Jurnal Ekonomi Bisnis.
- Asiyah, Nur; Mulyadi, Dedi dan Nurliawati, Nita. 2021. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asaha*. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. 17, No.1.
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara. 2020. Data Pegawai Negeri Sipil Provinsi Maluku Utara.
- Badan Kepegawaian Negara. 2020. Buku Statistik PNS.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara. 2020. Data Alumni Diklat Tahun 2014 s.d 2019.
- Darmawan, Dadan. 2016. *Penerapan Model Pelatihan On The Job Training (Magang) Dalam Pelatihan Otomotif yang di selenggarakan oleh Balai Pelayanan Pendidikan Nonformal Provinsi Banten*. Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus), Vol. 2, No. 1.
- Efendi, N. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung*. Mimbar. Jurnal Cakrawala Pendidikan, Vol. 31, No. 1.
- Faisal, M., Burhanuddin, dan Ibrahim, S. 2020. *Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Makassar*. Jurnal Pallangga Praja, Vol. 1, N0. 2.
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung : Fokusmedia.
- Hutauruk, Ramlan. 2000. *Mencetak Karyawan Profesional Berprestasi*. Warta BRI. Nomor 11 Tahun XXIII.
- Karwati, E. 2014. *Pengaruh Pembelajaran Elektronik (E-learning) terhadap mutu belajar siswa*. Jurnal Penelitian Komunikasi, Vol. 17, No. 1.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kusmana, A. 2011. *E-learning dalam Pembelajaran*. Lentera Pendidikan : Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Vol. 14, No.1.
- Loop Institute Of Coaching. 2019. *“Leader As A Coach”*. PT Lingkar Indonesia Cendikia.
- Maulyan, Fatimah, Feti. 2019. *Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review*. Jurnal Sain Manajemen, Vol. 1 No. 1.
- Moehersono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Cetakan Kedua*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Mutia, Intan dan Leonard. 2013. *Kajian Penerapan E-learning dalam Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. Faktor Exacta, Vol. 6, N0.4.
- Mutmainnah. 2021. *Implementasi Coaching dan Mentoring Pada Kantor Puslatbang KMP LAN*. Tesis Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Makasar.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Sebagaimana Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Asn;
- Peraturan Gubernur Nomor 13 Tahun 2020 Tentang Gerakan Edukasi Aparatur Handal Membahana (GERHANA).
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.
- Megalia, Ratu. 2011. *Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur. Studi tentang Implemntasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat di Indonesia*. Sosiohumanika, Vol. 4, No. 2.
- Rejeki, Atur, Wulandari, Putri; dan Yuningsih, Yuyu. 2021. *Kompetensi Peserta Pelatihan Sebelum dan Saat Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Latsar CPNS*. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 17, No. 1.
- Sedarmayanti dan Sabar Gunawan. 2020. *Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiadiputra, Pradityo, Yudhy, Raden. 2017. *Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jurnal SAWALA, Vol. 5 No. 1.
- Suartama, I. 2019. *Develpoment of an Instructional Design Model for Mobile Blended Learning in Higher Education*. International Journal of Emerging Tecnologies in Learning. Vo. 14, No. 16.
- Tarru, Johan. 2019. *Meninjau Ulang Coaching pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Administrasi Publik, Vol.15, No. 2.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Yulianto. 2020. *Meningkatkan Kompetensi ASN dalam Pelayanan Publik menuju Era New Normal*. Prosiding Seminar STIAMI. Vol. 7. No. 2.
- Sumardiono. 2014. *Apa itu Homeschooling*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Suharsimi, Arikuno. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Asdi Mahasatya.