

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN: STUDI KASUS DINAS PERPUSTAKAAN
DAN KEARSIPAN KOTA PROBOLINGGO**

Neni Yunia

neniyunia@gmail.com

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo

ABSTRACT

In the era of digital transformation, civil servant competency has become a critical determinant of public service quality. This qualitative research explores competency improvement strategies through education and training at the Library and Archives Office of Probolinggo City. Using a descriptive-exploratory approach with 16 informants selected purposively, data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies. Analysis employed Miles and Huberman's technique with source, method, and time triangulation. Findings reveal that employee competencies require significant enhancement, particularly in technical and digital domains. Training implementation faces constraints including limited budgets, inadequate technological infrastructure, and unstructured evaluation systems. The effective strategy identified is blended learning with the 70-20-10 model: 70% on-the-job learning, 20% social learning, and 10% formal training. Success factors include leadership support, employee motivation, and knowledge-sharing culture, though hindered by budget and infrastructure limitations. Training demonstrates positive impacts on knowledge enhancement, skill development, professional behavior, productivity, and service quality.

Keywords: competency improvement strategy, education and training, civil servant training, library and archives, 70-20-10 model, learning organization

ABSTRAK

Dalam era transformasi digital, kompetensi aparatur sipil negara menjadi penentu krusial kualitas pelayanan publik. Penelitian kualitatif ini mengeksplorasi strategi peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo. Menggunakan pendekatan deskriptif-eksploratif dengan 16 informan yang dipilih secara purposif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis menggunakan teknik Miles dan Huberman dengan triangulasi sumber, metode, dan waktu. Temuan menunjukkan kompetensi pegawai memerlukan peningkatan signifikan terutama pada domain teknis dan digital. Pelaksanaan pelatihan menghadapi kendala meliputi keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi yang belum memadai, dan sistem evaluasi yang belum terstruktur. Strategi efektif yang teridentifikasi adalah pembelajaran campuran dengan model 70-20-10: 70% pembelajaran di tempat kerja, 20% pembelajaran sosial, dan 10% pelatihan formal. Faktor keberhasilan mencakup dukungan pimpinan, motivasi pegawai, dan budaya berbagi pengetahuan, namun terhambat oleh keterbatasan anggaran dan infrastruktur. Pelatihan menunjukkan dampak positif pada peningkatan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perilaku profesional, produktivitas, dan kualitas layanan.

Kata kunci: strategi peningkatan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, pelatihan ASN, perpustakaan dan kearsipan, model 70-20-10, organisasi pembelajaran

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan modern menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan publik dan pemberi layanan kepada masyarakat dituntut memiliki kompetensi yang selaras dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat (Prasojo & Kurniawan, 2018). Kompetensi aparatur menjadi faktor determinan dalam menentukan kualitas pelayanan publik karena mereka merupakan garda terdepan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat pengguna layanan (Dwiyanto, 2020).

Data Badan Kepegawaian Negara (2023) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi ASN dalam program pendidikan dan pelatihan (diklat) masih relatif rendah, hanya sekitar 59,71% dari target nasional. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan implementasi program diklat di lapangan. Kesenjangan kompetensi ini berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik dan produktivitas organisasi pemerintah (Armstrong & Taylor, 2020). Lembaga Administrasi Negara (2023) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN menjadi program prioritas pemerintah karena investasi pada sumber daya manusia aparatur memberikan dampak berganda pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks perpustakaan dan kearsipan, transformasi digital layanan menimbulkan tantangan khusus bagi kompetensi pegawai. Perpustakaan modern tidak lagi sekadar repositori buku fisik, melainkan pusat informasi digital yang memerlukan pemahaman tentang sistem informasi perpustakaan, katalogisasi berbasis *Resource Description*

and Access (RDA), repositori digital, dan preservasi arsip elektronik (Cox & Pinfield, 2019). Kebutuhan ini meniscayakan peningkatan kompetensi pegawai perpustakaan dan kearsipan secara berkelanjutan agar mampu menghadapi tuntutan layanan yang semakin kompleks (Evans & Greenwell, 2020).

Salah satu instrumen strategis untuk meningkatkan kompetensi ASN adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020) mendefinisikan *training and development* sebagai investasi jangka panjang organisasi dalam bentuk peningkatan modal manusia atau *human capital*. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70 menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan yang memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan (Republik Indonesia, 2014).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Studi Khristian, Munir, Daud, dan Fauzan (2025) pada RSUD Dr. Soedarso Pontianak menemukan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi 90,5%. Penelitian Giday dan Elantheraiyan (2023) di Ethiopia mengonfirmasi bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Demikian pula, Maizon, Ahman, Yuniarsih, dan Santoso (2025) menemukan bahwa kompetensi digital meningkatkan kinerja ASN dengan dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan komunikasi interpersonal.

Meskipun penelitian tentang pengaruh diklat terhadap kompetensi dan kinerja telah banyak dilakukan, namun

masih terdapat kesenjangan pengetahuan (*research gap*) terkait strategi efektif peningkatan kompetensi dalam konteks perpustakaan dan kearsipan di Indonesia. Penelitian sebelumnya lebih banyak fokus pada institusi pendidikan tinggi atau rumah sakit (Giday & Elantheraiyan, 2023; Khristian *et al.*, 2025), sementara penelitian pada instansi perpustakaan dan kearsipan pemerintah daerah masih sangat terbatas. Fahiran (2023) melakukan penelitian di Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Bima, namun fokusnya terbatas pada pengaruh pelatihan terhadap kompetensi tanpa mengeksplorasi strategi holistik pengembangan kompetensi.

Lebih lanjut, penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur pengaruh variabel secara statistik, namun belum mengeksplorasi secara mendalam proses, mekanisme, dan konteks pelaksanaan program diklat (Khristian *et al.*, 2025; Maizon *et al.*, 2025). Padahal, pemahaman mendalam tentang bagaimana strategi diklat dirancang, dilaksanakan, dievaluasi, serta faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilannya sangat diperlukan untuk memberikan rekomendasi praktis yang aplikatif (Suharsono, 2022). Penelitian kualitatif yang mengeksplorasi pengalaman dan persepsi pelaku diklat dapat memberikan insight yang lebih kaya dan kontekstual (Sukirno, 2025).

Selain itu, penelitian tentang implementasi model pembelajaran modern seperti model 70-20-10 yang mengkombinasikan pembelajaran di tempat kerja (*on-the-job learning*), pembelajaran sosial (*social learning*), dan pelatihan formal dalam konteks ASN Indonesia masih jarang dilakukan. (Suharsono, 2022) merekomendasikan implementasi model 70-20-10 untuk Jawa Tengah, namun penelitiannya bersifat konseptual-deskriptif tanpa eksplorasi empiris mendalam. Penelitian yang mengeksplorasi bagaimana model ini dapat diadaptasi dan diimplementasikan dalam konteks keterbatasan sumber daya

yang dihadapi pemerintah daerah menjadi sangat relevan (Sukirno, 2025).

Berdasarkan kesenjangan pengetahuan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo. Secara spesifik, penelitian ini berupaya mengidentifikasi kondisi kompetensi pegawai saat ini, menganalisis pelaksanaan program diklat, merumuskan strategi efektif peningkatan kompetensi, mengidentifikasi faktor keberhasilan diklat, dan menilai dampaknya terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur tentang pengembangan kompetensi ASN dalam konteks sektor perpustakaan dan kearsipan di Indonesia, serta memvalidasi model pembelajaran eksperiensial dalam konteks budaya organisasi pemerintah daerah. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi praktisi manajemen SDM di instansi perpustakaan dan kearsipan dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang efektif dan efisien dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

TINJAUAN TEORETIS

Kompetensi

Kompetensi merupakan konstruk multidimensi yang menggambarkan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas secara efektif. Spencer dan Spencer dalam Moeheriono (Moeheriono, 2019) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Karakteristik ini mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui berbagai intervensi pengembangan.

Dalam konteks ASN, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 mengklasifikasikan kompetensi menjadi tiga jenis utama (Republik Indonesia, 2017). Pertama, kompetensi teknis yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Kedua, kompetensi manajerial yang mencakup kemampuan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Ketiga, kompetensi sosial kultural yang meliputi kemampuan berinteraksi dengan masyarakat dari berbagai latar belakang budaya.

Perkembangan teknologi digital menambahkan dimensi baru dalam kompetensi ASN, yaitu kompetensi digital (*digital competence*). Maizon *et al.* (2025) menjelaskan bahwa kompetensi digital mencakup kemampuan menggunakan teknologi informasi untuk komunikasi, kolaborasi, pencarian informasi, dan penyelesaian masalah. Dalam konteks perpustakaan dan kearsipan, kompetensi digital menjadi semakin krusial mengingat transformasi layanan dari manual ke digital (Cox & Pinfield, 2019).

Pengembangan kompetensi tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan intervensi terstruktur dan berkelanjutan. Dubois, Rothwell, Stern, dan Kemp (2019) menekankan bahwa organisasi perlu merancang sistem manajemen kompetensi yang mencakup identifikasi kompetensi kunci, asesmen kesenjangan kompetensi, perancangan program pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Pendekatan sistematis ini memastikan bahwa investasi pengembangan kompetensi memberikan dampak optimal pada kinerja individu dan organisasi (Cascio & Aguinis, 2019).

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran terstruktur yang bertujuan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta untuk

meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 mendefinisikan diklat sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (Republik Indonesia, 2000). Tujuan diklat mencakup peningkatan profesionalisme, penciptaan aparatur sebagai pembaharu, pemantapan sikap pengabdian, dan penciptaan kesamaan visi dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Dari perspektif teoretis, diklat berlandaskan pada *Adult Learning Theory* atau Andragogy yang dikembangkan oleh Malcolm Knowles (Noe *et al.*, 2020). Teori ini menekankan bahwa orang dewasa belajar secara berbeda dengan anak-anak, dengan karakteristik seperti kebutuhan untuk tahu mengapa mereka belajar, pengalaman sebagai sumber belajar, kesiapan belajar terkait peran sosial, orientasi belajar yang berpusat pada masalah, dan motivasi internal. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa menjadi kunci dalam merancang program diklat yang efektif (Dessler, 2020).

Model pembelajaran eksperiensial (*Experiential Learning Theory*) yang dikemukakan oleh David Kolb juga relevan dalam konteks diklat ASN. Kolb dan Kolb (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui siklus pengalaman konkret, observasi reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif. Model ini menekankan pentingnya pengalaman langsung dan refleksi dalam proses pembelajaran, yang sesuai dengan karakteristik pembelajaran di tempat kerja.

Perkembangan terkini dalam teori pembelajaran adalah model 70-20-10 yang dikembangkan oleh *Center for Creative Leadership* (Noe *et al.*, 2020). Model ini menyatakan bahwa pembelajaran efektif terdiri dari 70% pembelajaran dari pengalaman dan penugasan di tempat kerja (*on-the-job learning*), 20% pembelajaran dari interaksi sosial seperti

coaching, *mentoring*, dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja (*social learning*), dan 10% pembelajaran dari program pelatihan formal dan kursus terstruktur (*formal training*). Model ini telah terbukti efektif dalam konteks pengembangan kompetensi profesional karena menekankan pada pembelajaran kontekstual dan aplikatif (Garrison & Vaughan, 2019).

Evaluasi program diklat merupakan komponen penting untuk menilai efektivitas investasi pengembangan SDM. Model evaluasi Kirkpatrick yang direvisi oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick dalam Indrawati (2021) mengidentifikasi empat level evaluasi. Level 1 (Reaksi) mengukur kepuasan peserta terhadap program. Level 2 (Pembelajaran) mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Level 3 (Perilaku) mengukur penerapan kompetensi di tempat kerja. Level 4 (Hasil) mengukur dampak program terhadap kinerja organisasi. Evaluasi komprehensif pada keempat level ini memberikan gambaran holistik tentang efektivitas program diklat (Branch & Dousay, 2020).

Kondisi Kompetensi Pegawai

Kondisi kompetensi pegawai mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas jabatan secara efektif. Dalam konteks perpustakaan dan kearsipan, kompetensi teknis mencakup kemampuan katalogisasi, klasifikasi informasi, pengelolaan arsip, dan pemberian layanan referensi (Evans & Greenwell, 2020). Kompetensi manajerial meliputi kemampuan merencanakan program, mengorganisasi sumber daya, memimpin tim, dan mengendalikan kualitas layanan (Hernon & Rossiter, 2020). Kompetensi sosial kultural mencakup kemampuan berkomunikasi dengan pengguna dari beragam latar belakang dan memberikan layanan inklusif. Kompetensi digital menjadi semakin penting mengingat transformasi layanan

perpustakaan ke *platform* digital (Cox & Pinfield, 2019).

Asesmen kompetensi merupakan langkah awal dalam merancang program pengembangan yang efektif. Campion *et al.* (2019) menekankan pentingnya menggunakan model kompetensi yang tervalidasi dan metode asesmen yang reliabel untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara objektif. Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang teridentifikasi menjadi dasar penetapan prioritas pengembangan dan alokasi sumber daya pelatihan (Lievens & Sackett, 2018).

Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan program diklat yang efektif memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), perancangan program, implementasi, dan evaluasi. Dessler (2020) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan melibatkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kompetensi yang dibutuhkan melalui analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu. Hasil analisis ini menjadi dasar penetapan tujuan pelatihan yang spesifik, terukur, dan relevan dengan kebutuhan organisasi (Noe *et al.*, 2020).

Perancangan program diklat mencakup penentuan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik kompetensi yang akan dikembangkan. Untuk kompetensi kognitif seperti pengetahuan tentang prosedur, metode ceramah dan diskusi dapat efektif. Untuk kompetensi psikomotorik seperti keterampilan teknis, metode demonstrasi dan praktik langsung lebih sesuai. Untuk kompetensi afektif seperti sikap dan nilai, metode studi kasus dan *role-play* dapat memberikan hasil optimal (Werner & DeSimone dalam (Mustofa, 2020)).

Perkembangan teknologi digital membuka peluang untuk mengimplementasikan *blended learning* yang mengkombinasikan pembelajaran

tatap muka dengan pembelajaran daring (*e-learning*). Garrison dan Vaughan (2019) menjelaskan bahwa *blended learning* dapat meningkatkan fleksibilitas, aksesibilitas, dan efektivitas pembelajaran dengan mengoptimalkan kelebihan masing-masing metode. Dalam konteks ASN dengan keterbatasan anggaran dan waktu, *blended learning* menawarkan solusi yang efisien untuk menjangkau lebih banyak pegawai tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Strategi Peningkatan Kompetensi

Strategi peningkatan kompetensi mencakup kombinasi metode pembelajaran formal dan informal yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pegawai. Model 70-20-10 menawarkan kerangka yang komprehensif dengan menekankan pembelajaran di tempat kerja sebagai komponen utama (Noe *et al.*, 2020). Pembelajaran di tempat kerja (*on-the-job learning*) dapat dilakukan melalui penugasan proyek khusus, rotasi jabatan terencana, dan *learning by doing* dengan supervisi yang memadai (Mondy & Martocchio, 2018).

Pembelajaran sosial (*social learning*) memfasilitasi transfer pengetahuan antar pegawai melalui mekanisme *coaching*, *mentoring*, dan *community of practice*. Rothwell dan Graber dalam Mustofa (2020) menjelaskan bahwa *coaching* memberikan bimbingan langsung dari atasan untuk meningkatkan kinerja, sementara *mentoring* melibatkan pembimbingan jangka panjang untuk pengembangan karir. *Community of practice* menciptakan ruang kolaboratif bagi pegawai untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan secara berkelanjutan (Suharsono, 2022).

Pelatihan formal (*formal training*) tetap memiliki peran penting untuk memberikan pengetahuan teoretis dan keterampilan standar yang terstruktur. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 mengklasifikasikan pelatihan ASN menjadi pelatihan klasikal yang dilaksanakan di kelas dan pelatihan

nonklasikal seperti *e-learning*, *coaching*, dan *mentoring* (Lembaga Administrasi Negara, 2018). Kombinasi optimal antara kedua jenis pelatihan ini perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, karakteristik peserta, dan ketersediaan sumber daya (Sukirno, 2025).

Faktor Keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan

Keberhasilan program diklat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional dan individual. Dukungan pimpinan menjadi faktor krusial karena menentukan alokasi sumber daya, penciptaan iklim pembelajaran, dan legitimasi program pengembangan kompetensi (Kotter, 2018). Pimpinan yang berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan budaya organisasi yang mendukung penerapan kompetensi hasil pelatihan di tempat kerja (Damanpour & Schneider, 2018).

Faktor sumber daya mencakup ketersediaan instruktur yang kompeten, materi berkualitas, dan fasilitas memadai. Cascio dan Aguinis (2019) menekankan bahwa kualitas instruktur sangat menentukan efektivitas transfer pengetahuan kepada peserta. Instruktur yang berpengalaman, menguasai materi, dan mampu menerapkan metode pembelajaran andragogi akan menghasilkan pembelajaran yang lebih efektif dibandingkan instruktur yang hanya menguasai materi tanpa keterampilan fasilitasi (Indrawati, 2021).

Karakteristik peserta seperti motivasi belajar, kemampuan dasar, dan pengalaman kerja juga mempengaruhi hasil pembelajaran. Judge *et al.* (2019) menemukan bahwa motivasi internal peserta berkorelasi positif dengan hasil pembelajaran. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi untuk mengembangkan kompetensi cenderung lebih aktif dalam proses pembelajaran dan lebih berhasil menerapkan pengetahuan di tempat kerja dibandingkan peserta dengan motivasi rendah (Kooij *et al.*, 2018).

Lingkungan kerja yang kondusif untuk penerapan kompetensi menjadi faktor penentu transfer of learning. (Noe *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa dukungan atasan langsung, kesempatan praktik, dan sistem penghargaan yang mengakui penerapan kompetensi akan memfasilitasi transfer pembelajaran ke konteks kerja. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat menghambat penerapan kompetensi bahkan setelah pegawai mengikuti pelatihan berkualitas tinggi (Mangkunegara, 2019).

Dampak Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja

Penelitian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa diklat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Khristian *et al.* (2025) menemukan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi mencapai 90,5%. Giday dan Elantheraiyan (2023) mengonfirmasi dampak positif pelatihan terhadap kinerja karyawan di Ethiopia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Dampak diklat dapat dianalisis pada berbagai level sesuai Model Kirkpatrick (Indrawati, 2021). Pada level pembelajaran, diklat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta. Pada level perilaku, terjadi perubahan cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Pada level hasil individual, terlihat peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Pada level hasil organisasional, terwujud peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan pengguna, dan pencapaian tujuan organisasi (Branch & Dousay, 2020).

Namun demikian, dampak diklat tidak selalu linier dan otomatis. Faktor mediasi seperti motivasi penerapan dan dukungan organisasi berperan penting dalam menentukan sejauh mana kompetensi hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja (Maizon *et al.*, 2025). Organisasi perlu merancang sistem pendukung yang memfasilitasi penerapan

kompetensi agar investasi diklat menghasilkan dampak optimal pada kinerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoretis di atas, penelitian ini mengeksplorasi strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dengan mempertimbangkan kondisi kompetensi saat ini, pelaksanaan program diklat, strategi efektif yang dapat diimplementasikan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, dan dampak program terhadap kinerja. Eksplorasi mendalam terhadap kelima dimensi ini diharapkan menghasilkan model pengembangan kompetensi yang holistik dan aplikatif untuk konteks perpustakaan dan kearsipan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-eksploratif untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena dari perspektif pelaku dengan menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang mereka berikan terhadap program pengembangan kompetensi.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo yang beralamat di Jalan Letjen Sutoyo Nomor 3, Kelurahan Tisnonegaran, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi ini sedang menghadapi tantangan transformasi digital layanan yang menuntut peningkatan kompetensi pegawai secara signifikan. Pengumpulan data dilakukan pada periode Oktober hingga Desember 2025.

Fokus penelitian adalah strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, yang dibatasi pada lima dimensi utama: (1) kondisi

kompetensi pegawai saat ini yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, dan digital; (2) pelaksanaan program diklat meliputi analisis kebutuhan, perancangan, implementasi, evaluasi, dan tindak lanjut; (3) strategi efektif peningkatan kompetensi mencakup diklat klasikal dan non-klasikal; (4) faktor keberhasilan diklat meliputi dukungan organisasi, sumber daya, karakteristik peserta, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan; dan (5) dampak diklat terhadap kinerja pegawai yang mencakup perubahan pengetahuan, keterampilan, perilaku, produktivitas, dan kualitas layanan.

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan kapasitas, relevansi, dan kesediaan memberikan informasi. Total 16 informan terlibat dalam penelitian ini, terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, pegawai pelaksana dari berbagai tingkat jabatan dan masa kerja, serta pengelola kepegawaian. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, di mana pengumpulan data dihentikan ketika informasi tambahan tidak lagi memberikan pemahaman baru yang bermakna.

Data dikumpulkan melalui tiga metode secara triangulasi. Pertama, wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 45 hingga 90 menit, direkam dengan izin informan, dan ditranskrip secara verbatim. Kedua, observasi dilakukan terhadap pelaksanaan program diklat, interaksi pegawai dalam pembelajaran, dan penerapan kompetensi dalam layanan. Hasil observasi dicatat dalam bentuk field notes dan didokumentasikan melalui foto. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap kebijakan pengembangan SDM, laporan pelaksanaan diklat, data kepegawaian, dan hasil penilaian kinerja.

Analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga alur kegiatan interaktif: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data dilakukan dengan memilah, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data mentah. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks naratif, matriks, dan bagan untuk memudahkan pemahaman. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan memverifikasi temuan melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi metode dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta triangulasi waktu dengan melakukan wawancara pada waktu berbeda untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, dilakukan member checking dengan mengonfirmasi interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan akurasi pemahaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang mengemban tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perpustakaan dan kearsipan. Instansi ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan informasi publik, pelestarian dokumen daerah, dan penyediaan akses informasi bagi masyarakat. Visi dinas adalah mewujudkan masyarakat Kota Probolinggo yang cerdas dan berbudaya literasi melalui layanan perpustakaan dan kearsipan yang berkualitas.

Dalam menghadapi era digital, dinas telah melakukan transformasi layanan dari manual ke digital, termasuk pengembangan perpustakaan digital, sistem informasi perpustakaan terintegrasi, dan pengelolaan arsip elektronik. Transformasi ini menuntut peningkatan kompetensi pegawai secara signifikan agar mampu mengoperasikan sistem teknologi informasi dan memberikan layanan berbasis digital kepada masyarakat.

Penelitian ini melibatkan 16 informan yang dipilih secara purposif dari berbagai level organisasi. Komposisi informan mencakup satu orang Kepala Dinas sebagai pemegang kebijakan tertinggi, satu orang Sekretaris Dinas yang membidangi kepegawaian, tiga orang Kepala Bidang yang memimpin unit kerja, sepuluh orang pegawai pelaksana dari berbagai tingkat jabatan dan masa kerja, serta satu orang pengelola kepegawaian. Mayoritas informan berjenis kelamin perempuan dengan tingkat pendidikan sarjana dan masa kerja bervariasi dari pegawai baru hingga yang telah bekerja lebih dari 20 tahun. Keberagaman latar belakang informan memberikan perspektif yang komprehensif tentang strategi peningkatan kompetensi di instansi ini.

Hasil wawancara dengan seluruh informan menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pegawai memerlukan peningkatan signifikan pada beberapa aspek. Kompetensi teknis bidang perpustakaan dan kearsipan masih menghadapi kesenjangan terutama pada katalogisasi berbasis *Resource Description and Access* (RDA) yang merupakan standar internasional terkini. Sebagian besar pegawai masih menggunakan metode katalogisasi konvensional dan memerlukan pelatihan intensif untuk menguasai RDA.

Kompetensi digital menjadi tantangan paling krusial mengingat transformasi layanan ke platform digital. Sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem informasi perpustakaan, mengelola repositori digital, dan melakukan preservasi arsip elektronik. Kesenjangan kompetensi digital ini berdampak pada lambatnya proses digitalisasi koleksi dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Dari aspek kompetensi manajerial, pegawai yang menduduki jabatan struktural umumnya memiliki kemampuan perencanaan dan pengorganisasian yang memadai, namun

masih memerlukan penguatan pada aspek kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan. Kompetensi sosial kultural relatif baik, terlihat dari kemampuan pegawai berkomunikasi dengan pengguna perpustakaan dari berbagai latar belakang. Namun, masih diperlukan peningkatan pada aspek layanan inklusif untuk kelompok berkebutuhan khusus.

Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan program diklat di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo menghadapi beberapa kendala struktural yang menghambat efektivitasnya. Proses analisis kebutuhan pelatihan belum dilakukan secara sistematis menggunakan instrumen asesmen kompetensi yang tervalidasi. Identifikasi kebutuhan pelatihan lebih banyak bersifat administratif berdasarkan usulan dari masing-masing pegawai atau unit kerja tanpa analisis kesenjangan kompetensi yang objektif.

Perancangan program diklat sebagian besar mengikuti program yang ditawarkan oleh Badan Pengembangan SDM atau lembaga pelatihan eksternal, sehingga relevansi materi dengan kebutuhan spesifik instansi tidak selalu optimal. Keterbatasan anggaran menjadi kendala utama yang membatasi frekuensi dan cakupan peserta diklat. Data menunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir, hanya sekitar 40 persen pegawai yang mengikuti pelatihan teknis terkait kompetensi digital perpustakaan, sementara sisanya lebih banyak mengikuti pelatihan umum.

Dari aspek metode pembelajaran, diklat yang diikuti masih didominasi oleh pelatihan klasikal dengan metode ceramah. Pembelajaran berbasis pengalaman di tempat kerja (*on-the-job learning*) belum terstruktur dengan baik meskipun terjadi secara informal melalui bimbingan senior kepada junior. Infrastruktur teknologi untuk mendukung pembelajaran daring (*e-learning*) masih

terbatas, terutama terkait kestabilan koneksi internet dan ketersediaan perangkat.

Evaluasi program diklat belum dilakukan secara komprehensif pada empat level Kirkpatrick. Evaluasi yang ada lebih banyak terbatas pada level reaksi peserta melalui kuesioner kepuasan di akhir pelatihan. Evaluasi pada level pembelajaran, perilaku, dan hasil organisasional belum terstruktur, sehingga sulit mengukur efektivitas investasi diklat secara objektif. Tindak lanjut pasca diklat berupa pendampingan dan monitoring aplikasi kompetensi juga belum dilakukan secara sistematis.

Strategi Efektif Peningkatan Kompetensi

Berdasarkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman informan dan analisis praktik terbaik, teridentifikasi bahwa strategi peningkatan kompetensi yang efektif adalah pendekatan *blended learning* dengan mengadaptasi model 70-20-10. Model ini mengkombinasikan pembelajaran di tempat kerja sebesar 70 persen, pembelajaran sosial 20 persen, dan pelatihan formal 10 persen.

Pembelajaran di tempat kerja dapat diimplementasikan melalui penugasan proyek khusus yang memberikan tantangan baru kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi sambil berkontribusi pada tujuan organisasi. Rotasi jabatan terencana memungkinkan pegawai mendapatkan pengalaman di berbagai fungsi sehingga memahami operasional organisasi secara holistik. *Learning by doing* dengan supervisi dari pegawai senior yang lebih berpengalaman memfasilitasi transfer pengetahuan *tacit* yang tidak mudah diartikulasikan dalam pelatihan formal.

Pembelajaran sosial dapat difasilitasi melalui formalisasi *community of practice* yang selama ini berjalan secara informal. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat berbagi pengetahuan kepada rekan kerja melalui sesi sharing terstruktur. Program mentoring formal dengan memasang pegawai senior

sebagai mentor dan pegawai junior sebagai *mentee* memberikan bimbingan berkelanjutan yang personal dan kontekstual.

Pelatihan formal tetap diperlukan terutama untuk memberikan pengetahuan teoretis dan keterampilan standar yang terstruktur. Namun, dengan keterbatasan anggaran, prioritas pelatihan formal perlu difokuskan pada tiga kompetensi inti: literasi digital lanjutan (*e-library* dan *e-arsip*), katalogisasi berbasis RDA, dan layanan publik inklusif. Pemanfaatan platform e-learning dan *Massive Open Online Courses* (MOOC) dapat menjadi alternatif yang lebih efisien untuk menjangkau lebih banyak pegawai tanpa biaya tinggi.

Faktor Keberhasilan dan Kendala Diklat

Keberhasilan program diklat sangat bergantung pada dukungan pimpinan yang konsisten dalam mengomunikasikan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk pengembangan kompetensi. Motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi juga menjadi faktor kunci, yang dapat ditingkatkan melalui sistem penghargaan yang jelas mengaitkan peningkatan kompetensi dengan pengembangan karir dan insentif.

Budaya *knowledge sharing* yang telah tumbuh secara informal di antara pegawai merupakan modal sosial yang berharga untuk dikembangkan lebih lanjut. Pegawai menunjukkan kesediaan untuk saling membantu dan berbagi pengetahuan, yang dapat diformalkan menjadi mekanisme pembelajaran sosial yang terstruktur.

Namun demikian, terdapat beberapa kendala yang menghambat keberhasilan diklat. Keterbatasan anggaran menjadi hambatan paling nyata yang membatasi frekuensi dan cakupan program pengembangan kompetensi. Infrastruktur teknologi yang belum optimal, terutama koneksi internet yang

tidak stabil, menghambat implementasi pembelajaran daring. Sistem penghargaan yang tidak jelas dan tidak konsisten mengurangi motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi karena tidak melihat *benefit* yang jelas dari investasi waktu dan usaha mereka.

Dampak Diklat terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat berdampak positif terhadap kinerja pegawai, meskipun belum semua pegawai mengalami dampak yang sama karena perbedaan kualitas pelatihan yang diikuti dan dukungan organisasi untuk penerapan kompetensi. Pada level pembelajaran, pegawai yang mengikuti diklat menunjukkan peningkatan pengetahuan tentang standar katalogisasi RDA, teknik preservasi arsip, prosedur kerja yang lebih efisien, dan keterampilan promosi digital perpustakaan.

Pada level perilaku, terlihat perubahan cara kerja yang lebih profesional, seperti pelayanan yang lebih santun kepada pengguna, kemampuan melaksanakan penyusutan arsip sesuai prosedur standar, dan peningkatan kemampuan membuat konten promosi yang terstruktur. Transformasi pola komunikasi dari tradisional ke digital juga terjadi pada sebagian pegawai yang telah mengikuti pelatihan media sosial.

Pada level hasil individual, termanifestasi peningkatan produktivitas kerja, percepatan penyelesaian tugas, dan pengurangan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pada level hasil organisasional, dampak diklat terlihat dari peningkatan jumlah kunjungan perpustakaan setelah promosi digital yang lebih intensif, peningkatan citra lembaga di mata masyarakat, percepatan layanan temu kembali informasi melalui katalog digital, dan peningkatan kepercayaan pemustaka terhadap kualitas layanan.

Pembahasan

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa pengembangan kompetensi ASN

melalui pendidikan dan pelatihan merupakan strategi esensial untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kondisi kompetensi pegawai yang memerlukan peningkatan signifikan, terutama pada domain digital dan teknis, mencerminkan fenomena umum yang dihadapi institusi pemerintah dalam era transformasi digital. Hal ini mengkonfirmasi temuan Maizon *et al.* (2025) yang mengidentifikasi kompetensi digital sebagai faktor krusial dalam meningkatkan kinerja ASN di era modern.

Pelaksanaan program diklat yang menghadapi kendala keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi, dan evaluasi yang belum terstruktur konsisten dengan temuan Sukirno (2025) yang mengidentifikasi keterbatasan sumber daya sebagai hambatan utama pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Keterbatasan ini menuntut organisasi untuk mengadopsi strategi pengembangan kompetensi yang inovatif dan efisien, tidak semata mengandalkan pelatihan klasikal yang memerlukan biaya tinggi.

Strategi efektif berupa *blended learning* dengan model 70-20-10 yang teridentifikasi dalam penelitian ini sejalan dengan rekomendasi Suharsono (2022) untuk implementasi model pembelajaran terintegrasi dalam konteks ASN Indonesia. Model ini menawarkan solusi praktis menghadapi keterbatasan anggaran dengan mengoptimalkan pembelajaran di tempat kerja yang relatif tidak memerlukan biaya tinggi namun memberikan dampak signifikan. Pembelajaran sosial melalui *coaching*, *mentoring*, dan *community of practice* memanfaatkan modal sosial yang telah ada dalam organisasi untuk memfasilitasi transfer pengetahuan secara berkelanjutan.

Faktor keberhasilan diklat yang mencakup dukungan pimpinan, motivasi pegawai, dan budaya *knowledge sharing* mengonfirmasi teori pembelajaran

organisasi (*organizational learning theory*) yang dikemukakan oleh Senge dalam Kotter (2018). Organisasi yang berkembang menjadi *learning organization* menciptakan sistem dan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan pada semua level. Namun demikian, kendala berupa keterbatasan anggaran dan infrastruktur mengindikasikan perlunya dukungan kebijakan dan alokasi sumber daya dari pemerintah daerah untuk memfasilitasi transformasi menuju *learning organization*.

Dampak positif diklat terhadap kinerja pegawai pada empat level Kirkpatrick – pembelajaran, perilaku, hasil individual, dan hasil organisasional – mengonfirmasi temuan Khristian *et al.* (2025) dan Giday dan Elantheraiyan (2023) tentang efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja. Transformasi yang dialami oleh sebagian pegawai menunjukkan bahwa diklat berkualitas tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga mengubah perspektif dan pendekatan kerja secara fundamental. Hal ini sejalan dengan konsep *transformative learning* yang menekankan bahwa pembelajaran efektif menghasilkan perubahan paradigma, bukan sekadar penambahan pengetahuan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi pada teori manajemen SDM dengan memvalidasi model pembelajaran eksperiensial dalam konteks sektor publik Indonesia dan menawarkan kerangka strategi pengembangan kompetensi yang holistik. Implementasi model ini memerlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan, alokasi sumber daya yang memadai, dan transformasi budaya organisasi menuju pembelajaran berkelanjutan. Bagi praktisi, temuan ini memberikan panduan aplikatif untuk merancang program pengembangan kompetensi yang efektif dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang realistis.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi peningkatan

kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan.

Pertama, kondisi kompetensi pegawai memerlukan peningkatan signifikan terutama pada kompetensi teknis katalogisasi berbasis RDA dan kompetensi digital terkait pengelolaan perpustakaan dan arsip elektronik. Kesenjangan kompetensi ini berdampak pada belum optimalnya transformasi digital layanan kepada masyarakat.

Kedua, pelaksanaan program diklat menghadapi kendala struktural berupa keterbatasan anggaran yang membatasi frekuensi dan cakupan peserta, infrastruktur teknologi yang belum optimal untuk mendukung pembelajaran daring, serta sistem evaluasi yang belum terstruktur pada empat level Kirkpatrick. Proses analisis kebutuhan pelatihan juga belum dilakukan secara sistematis menggunakan instrumen asesmen yang tervalidasi.

Ketiga, strategi efektif peningkatan kompetensi adalah pendekatan *blended learning* dengan mengadaptasi model 70-20-10 yang mengkombinasikan pembelajaran di tempat kerja (70%), pembelajaran sosial melalui *coaching*, *mentoring*, dan *community of practice* (20%), serta pelatihan formal yang difokuskan pada tiga kompetensi inti (10%). Model ini menawarkan solusi praktis menghadapi keterbatasan sumber daya dengan mengoptimalkan pembelajaran kontekstual.

Keempat, keberhasilan diklat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan yang konsisten, motivasi pegawai yang tinggi, dan budaya *knowledge sharing* yang positif. Namun, terdapat kendala berupa keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi yang belum memadai, dan sistem penghargaan yang tidak jelas dan tidak konsisten.

Kelima, diklat terbukti berdampak positif terhadap kinerja pegawai pada empat

level: peningkatan pengetahuan dan keterampilan, perubahan perilaku kerja yang lebih profesional, peningkatan produktivitas individual, serta peningkatan kualitas layanan organisasional. Dampak ini mengonfirmasi efektivitas investasi pada pengembangan kompetensi ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memvalidasi model pembelajaran eksperiensial dalam konteks sektor publik Indonesia dan menawarkan kerangka strategi pengembangan kompetensi yang holistik. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi praktisi manajemen SDM di instansi perpustakaan dan kearsipan dalam merancang program pengembangan kompetensi yang efektif dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, fokus penelitian hanya pada satu instansi sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain penelitian kualitatif membatasi kemampuan untuk mengukur secara kuantitatif besaran dampak diklat terhadap kinerja.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk: (1) melakukan studi komparatif pada berbagai instansi perpustakaan dan kearsipan untuk mengidentifikasi *best practices* yang dapat diadaptasi, (2) menggunakan pendekatan *mixed methods* yang mengkombinasikan eksplorasi kualitatif dengan pengukuran kuantitatif untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif, dan (3) melakukan studi longitudinal untuk mengamati dampak jangka panjang implementasi strategi pengembangan kompetensi.

Saran untuk Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Probolinggo meliputi: (1) membangun sistem asesmen kompetensi yang sistematis berbasis standar Permenpan-RB 38/2017, (2) memprioritaskan pengembangan tiga kompetensi inti dengan program

terstruktur, (3) memperbaiki infrastruktur teknologi untuk mendukung pembelajaran digital, (4) memformalisasi *knowledge sharing* melalui *community of practice*, (5) membangun sistem penghargaan yang jelas dan konsisten, dan (6) mengimplementasikan model 70-20-10 secara sistematis.

Saran untuk Pemerintah Kota Probolinggo adalah: (1) meningkatkan alokasi anggaran pengembangan SDM mengingat dampak jangka panjang pada kualitas pelayanan publik, (2) mendukung perbaikan infrastruktur digital terintegrasi, dan (3) mengembangkan sistem penghargaan berbasis kompetensi yang berlaku untuk seluruh ASN dengan kriteria jelas dan implementasi konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKN Tahun 2023*.
- Branch, R. M., & Dousay, T. A. (2020). *Survey of Instructional Design Models* (6th ed.). Association for Educational Communications and Technology.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2019). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.
- Cox, A., & Pinfield, S. (2019). Research Data Management and Libraries: Current Activities and Future Priorities. *Journal of Librarianship and Information Science*, 46(4), 299–316.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2018). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. G., & Kemp, L. K. (2019). *Competency-Based Human Resource Management* (2nd ed.). Davies-Black Publishing.
- Dwiyanto, A. (2020). *Reformasi Birokrasi Kontekstual: Strategi Membangun Integritas dan Kinerja Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Evans, G. E., & Greenwell, S. (2020). *Management Basics for Information Professionals* (4th ed.). ALA Neal-Schuman.
- Fahiran, M. (2023). Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Bima. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 14(1), 45–58.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2019). *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*. Jossey-Bass.
- Giday, S. G., & Elantheraiyan, N. (2023). A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the Case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100615.
- Hernon, P., & Rossiter, N. (2020). *Making a Difference: Leadership and Academic Libraries*. Libraries Unlimited.
- Indrawati, D. (2021). *Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Pustaka Ilmu.
- Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C., & Kelley, K. (2019). What I Experienced Yesterday Is Who I Am Today: Relationship of Work Motivations and Behaviors to Within-Individual Variation in the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 199–221.
- Khristian, A., Munir, A. R., Daud, A., & Fauzan, A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *ECo-Buss: Economics and Business*, 8(1), 112–125.
- Kolb, D. A., & Kolb, A. Y. (2018). Eight Important Things to Know About the Experiential Learning Cycle. *Australian Educational Leader*, 40(3), 8–14.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2018). Managing Aging Workers: A Mixed Methods Study on Bundles of HR Practices for Aging Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* (Updated). Harvard Business Review Press.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN*.
- Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Indonesian Public Service Motivation Index 2023*.
- Lievens, F., & Sackett, P. R. (2018). The Effects of Predictor Method Factors on Selection Outcomes: A Modular Approach to Personnel Selection Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 43–66.
- Maizon, F., Ahman, E., Yuniarsih, T., & Santoso, B. (2025). Enhancing Performance Through Digital Competence: The Mediating Role of Engagement and Communication Among Civil Servants. *Journal Evaluation in Education*, 6(1), 23–38.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mustofa, I. (2020). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Pustaka Ilmu Kelompok Gramedia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive*

- Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2018). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Republik Indonesia. (2000). *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN*.
- Suharsono, Y. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah melalui Implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(1), 67–85.
- Sukirno, B. (2025). Memperkuat Kompetensi ASN melalui Pendekatan Nonklasikal: Menuju Aparatur Negara yang Adaptif dan Berkinerja Tinggi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(1), 112–130.