

ANALISIS PERAN SEKRETARIAT DAERAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI KABUPATEN KAIMANA

Faizal Hasanoessy¹⁾, Priyanto²⁾

^{1),2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: faizalhasanoessy00@gmail.com

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa dan mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Peran penting sumber daya manusia seutuhnya yaitu sebagai modal dasar untuk melaksanakan manajemen dengan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pelayanan. Efisiensi pendidikan diperoleh melalui profesionalisme sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya yang ada dan segala kepentingan. Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana yang merupakan unsur staf pemerintah daerah yang dipimpin oleh sekretaris daerah, berada di daerah dan bertanggung jawab kepada bupati. Sekretaris daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum staf, mengkoordinasikan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah, pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta pelayanan teknis administratif. Sebagaimana terlihat siklus perangkat sekretariat daerah yang bermuara pada sekretaris daerah, mengindikasikan bahwa peranan sekretaris daerah sangat strategis dalam menentukan keberhasilan pemerintah Kabupaten dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Beberapa faktor yang menjadi pendorong penyelenggaraan pengembangan kompetensi di era adaptasi kebiasaan baru adalah: pertama, makin banyaknya kebutuhan kompetensi baru di era disruptif tentu saja akan membutuhkan jenis pengembangan kompetensi yang semakin banyak. Kedua, efisiensi anggaran sebagai implikasi dari pembelajaran virtual dapat dialihkan untuk mengakomodir penyelenggaraan program pengembangan kompetensi lainnya. Ketiga, banyaknya jalur dalam pelatihan non klasikal yang masih berpeluang untuk dikembangkan karena ke depan pelatihan non klasikal akan menjadi pilihan utama.

Kata Kunci: Analisis Kebijakan, Pengembangan Sumber Daya Manusia

Abstract

Human resource development is a process of improving the quality or ability of humans in order to achieve national development goals and has an important role in achieving success. The important role of human resources as a whole is as basic capital to implement management by increasing efficiency, quality, and equity of services. Educational efficiency is obtained through the professionalism of human resources in managing existing resources and all interests. The Kaimana Regency Regional Secretariat, which is an element of the regional government staff led by the regional secretary, is located in the region and is responsible to the regent. The regional secretary has the task of assisting the regent in carrying out general staff tasks, coordinating the implementation of regional government tasks, fostering administration, organization and procedures and technical administrative services. As seen in the cycle of the regional secretariat apparatus which culminates in the regional secretary, indicating that the role of the regional secretary is very strategic in determining the success of the Regency government in carrying out its main tasks and functions. Several factors that drive the implementation of competency development in the era of adapting to new habits are: first, the increasing need for new competencies in the disruptive era will of course require more types of competency development. Second, budget efficiency as an implication of virtual

learning can be diverted to accommodate the implementation of other competency development programs. Third, there are many paths in non-classical training that still have the opportunity to be developed because in the future non-classical training will be the main choice.

Keywords: *Policy Analyst, Human Resource Development*

LATAR BELAKANG

Manusia sebagai salah satu Sumber Daya utama yang terampil sangat dibutuhkan didalam berbagai bidang karena sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda dan ditawarkan lagi. Dalam sebuah organisasi Sumber Daya Manusia perlu dikelola dan didayagunakan secara produktif. Pengelolaan dan pendayagunaan Sumber Daya Manusia tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu yang bersangkutan dalam lingkup pekerjaan. Keberadaan manusia merupakan aset (kekayaan) utama yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi keberadaan sumber daya manusia sangat menentukan tingkat keefektifan dan keefesienan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa dan mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Peran penting sumber daya manusia seutuhnya yaitu sebagai modal dasar untuk melaksanakan manajemen dengan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pelayanan. Efisiensi pendidikan diperoleh melalui profesionalisme sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya yang ada dan segala kepentingan.

Oleh sebab itu sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin dalam rangka peningkatan efesiensi pengelolaan. Globalisasi ditandai dengan perubahan pada tata kehidupan manusia. Perubahan dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang lebih kompleks dan hati-hati. Abad ke-21 juga abad yang menuntut segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang organisasi. Drucker (2001:4) menyatakan, tantangan manajemen pada Abad ke-21 adalah berkaitan dengan

“knowledge worker”, yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja di instansi pemerintah yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan atau tugas negara. Aparatur Sipil Negara memerlukan kinerja yang lebih efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan agar tingkat kepuasan masyarakat baik terhadap kinerja ASN. Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan aktivitas dalam organisasi. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara harus mempunyai kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas baik di pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah.

Penyelenggara pelayanan publik, menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dinamakan Aparatur Sipil Negara (ASN), adalah abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Terkait harapan masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara adalah kinerja andal yang diberikan dalam pelayanan publik. Namun mengingat kenyataan yang ada di masyarakat dewasa ini ditengarai masih adanya oknum Aparatur Sipil Negara yang tidak melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Penilaian ini didasarkan persepsi/penilaian masyarakat masih adanya Aparatur Sipil Negara yang cenderung menghambur-hamburkan pengeluaran uang negara, rendahnya motivasi

dan disiplin dalam bekerja serta kurang produktif dalam melayani masyarakat.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kaimana merupakan kepala satuan kerja perangkat daerah berbentuk Sekretariat Daerah yang karena kedudukannya sebagai pejabat pembina pegawai negeri sipil di daerah dan sekaligus bertindak selaku koordinator pengelolaan keuangan daerah yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, yang bertumpu pada demokratisasi, pemberdayaan aparatur dan masyarakat serta peningkatan pelayanan umum kepada masyarakat, menempatkan posisi penting dan strategis daerah sebagai basis otonomi dan unsur terdepan bagi masyarakat.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana yang merupakan unsur staf pemerintah daerah yang dipimpin oleh sekretaris daerah, berada di daerah dan bertanggung jawab kepada bupati. Sekretaris daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum staf, mengkoordinasikan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah, pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta pelayanan teknis administratif. Sebagaimana terlihat siklus perangkat sekretariat daerah yang bermuara pada sekretaris daerah, mengindikasikan bahwa peranan sekretaris daerah sangat strategis dalam menentukan keberhasilan pemerintah Kabupaten dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Sekretaris Daerah (Sekda) mempunyai peranan penting dalam mengawal proses perubahan dengan melakukan gerakan reformasi birokrasi. penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana masih belum sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh aparatur yang bersangkutan. Kondisi demikian menggambarkan masih kurangnya kompetensi dalam hal kemampuan dan keterampilan aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana selaku unsur penunjang dalam

pemerintahan daerah sehingga menghambat pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintahan. Mutasi pegawai, pendidikan dan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk pengembangan pegawai dengan memberikan pengalaman dan wawasan yang lebih kepada aparatur dalam bekerja yang aparatur sendiri tidak mendapatkannya di tempat bekerja sebelumnya justru tidak berjalan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti mengambil judul “Analisis Peran Sekretariat Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Kompetensi Di Kabupaten Kaimana” dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana analisis peran sekretariat daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi di Kabupaten Kaimana serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat peran kesekretariatannya.

LANDASAN TEORITIS

Konsep Kebijakan Publik

Secara etimologis, istilah kebijakan atau policy berasal dari bahasa Yunani “polis” berarti negara, kota yang kemudian masuk ke dalam bahasa Latin menjadi “politia” yang berarti negara. Kemudian di terjemahkan ke dalam bahasa Inggris “policie” yang artinya berkenaan dengan pengendalian masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan. Istilah “kebijakan” atau “policy” dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Stephen R. Covey mengatakan bahwa kebijaksanaan adalah anak dari integritas yaitu integritas terhadap prinsip, dan ibunya adalah kerendahan hati dan ayahnya adalah keberanian. (Stephen R. Covey, 2005: 442). Kemudian kebijakan yang lebih bersifat ilmiah dan sistematis menyangkut analisis kebijakan publik. Sedangkan kata publik (public) sendiri sebagian mengartikan negara. Misalnya saja Islami (2007) dan Wahab (2008) tetap mempertahankan istilah negara ketika

menerjemahkan kata publik. Kata “publik” dalam kebijakan publik dapat dipahami ketika dikaitkan dengan istilah “privat”. Istilah publik dapat dirunut dari sejarah negara Yunani dan Romawi Kuno. Bangsa Yunani Kuno mengekspresikan kata publik sebagai koinion dan privat.

Pengertian kebijakan publik dewasa ini begitu beragam, namun demikian tetap saja pengertian kebijakan publik berada dalam wilayah tentang apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah selaku pembuat kebijakan. Untuk mempermudah memahami makna kebijakan publik, penulis menggabungkan beberapa pendapat para ahli diantaranya: Bridgman dan Davis (2004), Hogwood dan Gunn (1990).

Menurut Thomas R. Dye, kebijakan publik tidak lebih dari pengertian mengenai “Whatever government choose to do or not to do “. Menurut Hogwood dan Gunn, kebijakan publik adalah seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu.

Karakteristik Kebijakan Publik

Menurut Agustino (2008) ada beberapa karakteristik utama dari suatu definisi kebijakan publik:

1. Pada umumnya kebijakan publik perhatiannya ditujukan pada tindakan yang mempunyai maksud atau tujuan tertentu daripada perilaku yang berubah atau acak.
2. Kebijakan publik pada dasarnya mengandung bagian atau pola kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah dari pada keputusan yang terpisahpisah, misalnya suatu kebijakan tidak hanya meliputi keputusan untuk mengeluarkan peraturan tertentu tetapi juga keputusan berikutnya yang berkaitan dengan penerapan dan pelaksanaannya.
3. Kebijakan publik merupakan apa yang sesungguhnya yang dikerjakan oleh pemerintah dalam mengatur perdagangan, mengontrol inflasi, atau menawarkan perumahan rakyat, bukan apa maksud yang dikerjakan atau yang akan dikerjakan.jika

legislatif mengeluarkan suatu regulasi yang mengharuskan para pengusaha membayar tidak kurang upah minimum yang telah dikerjakan tapi tidak ada yang yang dikerjakan untuk melaksanakan hukum tersebut,maka akibatnya tidak terjadi perubahan pada perilaku ekonomi, sehingga dapat dikatakan bahwa kebijakan publik dalam contoh ini sungguh-sungguh merupakan suatu pengupahan yang tidak di atur perundang-undangan.ini artinya kebijakan publik pun memperhatikan apa yang kemudian akan atau dapat terjadi setelah kebijakan itu di implementasikan.

4. Kebijakan publik dapat berbentuk positif maupun negatif. Secara positif, kebijakan melibatkan beberapa tindakan pemerintah yang jelas dalam menangani suatu permasalahan; secara negatif, kebijakan publik dapat melibatkan suatu keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan suatu tindakan atau tidak mengerjakan apapun padahal dalam konteks tersebut keterlibatan pemerintah amat diperlukan.
5. Kebijakan publik paling tidak secara positif didasarkan pada hukum dan merupakan tindakan yang bersifat memerintah.

Proses Kebijakan Publik

Berdasarkan berbagai definisi para ahli kebijakan publik, kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sebagai pembuat kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu di masyarakat di mana dalam penyusunannya melalui berbagai tahapan. Berkaitan dengan ini, Dunn (2000:1) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai aktifitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan). Dalam perumusan kebijakan menurut Dunn (1990), ada beberapa tahap yang harus dilakukan, yaitu penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi/ legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan, evaluasi kebijakan. Tahap-tahap ini dilakukan agar kebijakan yang dibuat dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

- a. Penyusunan Agenda

Penyusunan agenda adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Dalam proses inilah memiliki ruang untuk memaknai apa yang disebut sebagai masalah publik dan prioritas dalam agenda publik dipertarungkan.

b. Formulasi Kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah.

c. Adopsi Kebijakan

Tujuan legitimasi adalah untuk memberikan otorisasi pada proses dasar pemerintahan. Jika tindakan legitimasi dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah.

d. Implementasi Kebijakan

Dalam tahap implementasi kebijakan akan menemukan dampak dan kinerja dari kebijakan tersebut. Disini akan ditemukan apakah kebijakan yang dibuat mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak.

e. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Dalam hal ini, evaluasi dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan.

Analisis Kebijakan

William N. Dunn (2000) mengemukakan bahwa analisis kebijakan adalah suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai macam metode penelitian dan argumen untuk menghasilkan dan memindahkan informasi yang relevan dengan kebijakan, sehingga dapat dimanfaatkan di tingkat politik dalam rangka memecahkan masalah-masalah kebijakan. Weimer and Vining, (1998:1): The product of policy analysis is advice. Specifically, it is advice that inform some public policy decision. Jadi analisis kebijakan publik lebih merupakan nasehat atau bahan pertimbangan pembuat kebijakan publik yang berisi tentang masalah yang dihadapi, tugas yang mesti dilakukan oleh organisasi publik berkaitan dengan masalah tersebut, dan juga berbagai alternatif kebijakan yang mungkin bisa diambil dengan berbagai penilaiannya berdasarkan tujuan kebijakan. Analisis kebijakan publik bertujuan memberikan rekomendasi untuk membantu para pembuat kebijakan dalam upaya memecahkan masalah-masalah publik.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu dalam sebuah institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. SDM secara makro adalah jumlah penduduk dengan usia produktif yang ada di suatu negara. SDM meliputi daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu atau manusia. Karenanya SDM menjadi unsur penting dalam kegiatan perusahaan. Yang termasuk dengan SDM adalah:

- **Tenaga kerja.** Tenaga kerja adalah individu yang menghasilkan barang dan jasa dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tenaga kerja ada di kosara usia 15 sampai dengan 64 tahun. Usia produk ada di rentang usia 20 sampai dengan 40 tahun.

- **Tenaga ahli.** Tenaga ahli adalah individu yang memiliki suatu keahlian khusus. Tenaga ahli sangat dibutuhkan oleh perusahaan.
- **Pemimpin.** Pemimpin berfungsi untuk memimpin jalannya perusahaan. Baik buruknya jalan perusahaan ada di tangan pemimpin.
- **Pengusaha.** Pengusaha adalah individu yang mampu mengembangkan usahanya. Pengusaha juga bisa membuka lapangan pekerjaan.
- **Produsen.** Produsen adalah individu yang bisa menghasilkan barang.
- **Konsumen.** Konsumen adalah individu pemakai dari barang yang diproduksi

Manfaat Pengembangan SDM

Pengembangan SDM memiliki tujuan dan manfaat pastinya. Secara umum sebenarnya tujuannya untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau individu melalui program pendidikan dan pelatihan namun secara terperinci ini dia tujuan-tujuan pengembangan SDM adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas Dalam Pekerjaan

Produktivitas yang baik menjadi hal yang diperlukan oleh setiap instansi baik pemerintah maupun swasta. Jika produktivitas meningkat maka pekerjaan yang dihasilkan meningkat pula. Hasil banyak keuntungan berlipat. Harapannya setiap hari produktivitas semua pegawai atau karyawan tinggi. Untuk mendapatkannya, maka harus ada suntikan kinerja dari instansi tersebut lewat pengembangan SDM.

2. Mengurangi Kerusakan Produk

Salah itu wajar. Namun bagi perusahaan sebuah kesalahan dalam pekerjaan yang mengakibatkan rusaknya produk, tentu menjadi kerugian besar. Kesalahan minor masih bisa ditolerir, namun jika terjadi berkali-kali akan menimbulkan masalah besar. Hal itu menandakan karyawan yang mengerjakan tidak handal atau sedang bermasalah.

Oleh karena itu, hal ini perlu ditekan seminimal mungkin. Pengembangan SDM memastikan agar kesalahan produk bisa diminimalisir. Para karyawan yang akan diterima akan diberikan pelatihan terlebih dahulu untuk menjajaki sejauh mana kemampuannya dalam mengerjakan tugas dan mencapai target yang diminta

3. Memastikan Semua Berjalan Efisien

Jika karyawan mengerjakan tugas secara tidak efisien, maka akan berimbas pada efektifitas waktu. Alih-alih ingin mengerjakan sesuatu hingga sempurna, namun jika pengerjaannya lambat, maka tugas yang lain tidak akan terselesaikan. Oleh karena itu, SDM melatih karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan terampil, baik dan efisien. Untuk dapat memastikan pelatihan berjalan dengan sesuai rencana dan efisien, terlebih dahulu Grameds harus mengetahui bagaimana pengurusan sumber daya manusia yang baik dan benar. Semuanya secara lengkap dibahas pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.

4. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan

Pada hakikatnya Setiap manusia adalah pemimpin. Paling tidak untuk dirinya sendiri. Namun pada kenyataannya, tidak semua karyawan mampu memimpin orang lain. Apa lagi jika karyawan tersebut *baperan* atau tidak tegas, padahal misalnya dia menjadi atasan karyawan lain. Nah, pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan sikap kepemimpinan. Ada serangkaian kegiatan yang akan membuat karyawan mampu memiliki jiwa kepemimpinan. Jiwa *leadership* atau kepemimpinan membuat para karyawan tahu seberapa besar porsi dalam pekerjaannya. Karyawan juga harus mampu mengambil keputusan tepat. Karyawan harus mandiri dan tidak bergantung pada orang lain. Jiwa itulah yang berusaha ditumbuhkan lewat pengembangan SDM.

5. Menciptakan Moral Karyawan atau Manusia

Moral yang baik menjadi kewajiban mutlak bagi seorang karyawan. Kejujuran, rendah hati dan mau bekerja keras menjadi nomor satu. Kejujuran itu penting, jika karyawan pura-pura sudah mengerjakan tugas tapi sebenarnya belum terpegang. Kejujuran adalah barang mahal yang harus dipupuk oleh setiap karyawan. Banyak perusahaan yang hancur karena ketidakjujuran.

Metode Pengembangan SDM

1. Pelatihan

Pelatihan atau training adalah metode dimana metode pengembangan yang biasa dilakukan setiap perusahaan. Melalui metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya. Pelatihan bisa dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan.

2. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, instansi pemerintah maupun perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut.

3. Rotasi Kerja

Metode rotasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan sekaligus untuk mengetahui divisi mana karyawan tersebut cocok untuk ditempatkan. Ketika di suatu divisi karyawan tersebut tidak cocok, namun di divisi lain ternyata hasilnya maksimal, maka bisa dipertimbangkan

pemindahannya. Selain mengetahui tempat yang cocok untuk karyawan tersebut, namun juga rotasi berfungsi untuk mengisi kekosongan karyawan lain yang sedang cuti, ijin mendadak atau mengundurkan diri.

4. Studi Banding

Metode ini adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh.

5. Uji Kompetensi

Metode ini mungkin tak disukai karyawan, siapa sih yang senang diberi ujian? Namun metode ini dianggap perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini. Uji kompetensi bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Terkadang karena merasa telah lama bekerja para karyawan malas untuk belajar.

Fungsi Pengembangan SDM

Fungsi pengembangan SDM menurut Sudrajat Cahyono (2015) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja antara lain pertama adalah mencakup kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja baik tentang kualitasnya maupun kuantitas. Perusahaan perlu mendata kemampuan apa saja yang dibutuhkan dari karyawan yang diterimanya, serta berapa jumlah yang dibutuhkan. Kedua pengembangan SDM berfungsi untuk mendapatkan sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien. Tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi ini akan menguntungkan perusahaan. Ketiga fungsi pengadaan tenaga kerja

bertujuan untuk menyeleksi para pelamar, lalu menempatkannya tenaga kerja sesuai dengan posisi tepat, Keempat mengadakan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas bagi tenaga kerja baru.

2. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja

Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis yang diharapkan mampu memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga para pekerja dapat dengan tenang bekerja dan berkonsentrasi. Kondisi ini diharapkan dapat menghasilkan prestasi kerja yang sesuai dengan harapan.

3. Fungsi Pemutusan kerja

Pengembangan SDM juga berfungsi untuk memutuskan atau mengakhiri hubungan kerja atau dikenal dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawan yang ternyata tak bisa mengikuti apa yang diinginkan perusahaan

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur disegala bidang pada saat ini telah menjadi kebutuhan baik pada sektor privat dan publik. Ingkup oraganisasi pemerintahan, pengembangan sumber daya manusia telah menjadi agenda reformasi pemerintah khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aset Sumber Daya Manusia (SDM) yang salah satunya menjadi unsur sangat penting pada pembangunan suatu negara.

Kompetensi seorang ASN telah diatur didalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 69 ayat 3 termaktub 3 (tiga) komponen penting dalam pembagian kompetensi seorang ASN, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosio kuiturai. Pengembangan dan peningkatan

kompetensi PNS diharapkan mampu untuk menggerakkan kemajuan bagi suatu organisasi khususnya pada instansi pemerintah.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Menurut Iskandar Wiryokusumo dalam Afrilianasari ; 2014 pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan kemampuan sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi mandiri.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang perlu dilakukan seusaai suatu masalah diteliti secara kuantitatif, tetapi belum terungkapkan penyelesaiannya. Boleh dikatakan, jika belum puas dan ingin mengetahui lebih mendalam tentang suatu masalah, padahal tidak bisa menduga atau sukar membuat asumsi-asumsi, maka penelitian yang cocok dilakukan ialah kualitatif.

Fokus Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi fokus kajian penelitian adalah bagaimana analisis peran sekretariat daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi di Kabupaten Kaimana. Kemudian focus yang kedua adalah Factor apa saja yang mendukung dan menghambat peran secretariat daerah dalam pengembangan kompetensi di Kabupaten Kaimana.

Kedua focus tersebut akan dikaji menggunakan konsep analisis kebijakan William N. Dunn dan juga dikaji menggunakan model peran pemerintah dengan beberapa variable yang termuat di dalamnya.

Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat pengambilan data dan informasi terkait penelitian ini yaitu di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana. Alasan dalam pengambilan lokasi penelitian karena peneliti ingin mengkaji bagaimana Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi sehingga peneliti ingin melakukan penelitian mendalam.

Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan beberapa subjek yang akan dijadikan sebagai informan penelitian yang memberikan informasi mengenai permasalahan dalam penelitian. Beberapa subjek yang telah memeberikan informasi untuk penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1. Informan Penelitian

NO	NAMA	JABATAN	JUMLAH
1	Fransisco Beruatwarin	Kabag. Pemerintahan	1
2	Kosmas Sarkol	Kabag. Kesra	1
3	Wahyuni Lakutani	Kabag. Umum	1
4	Muhammad Thahir Siri	Kasubbag. Administrasi Pemerintahan	1

(sumber: data penelitian)

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan data-data

penelitian adalah studi kepustakaan dan studi lapangan.

1. Studi Kepustakaan, yaitu proses pengumpulan data mengenai teori-teori yang digunakan sebagai acuan dasar dalam menganalisa apa saja permasalahan dengan menggunakan buku-buku dari beberapa ahli.
2. Studi Lapangan, yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung ke lokasi yaitu meliputi proses wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data mulai dari wawancara, observasi, hingga dokumentasi.

1. Wawancara
Pada tahap ini memberikan pertanyaan kepada narasumber seputar fokus penelitian, tujuan penelitian sehingga hasil yang didapatkan bisa secara maksimal.
2. Observasi
Observasi dengan mengamati keadaan lokasi yang dituju untuk mencari data yang terlihat dari kegiatan pelayanan public itu sendiri. Beberapa lokasi yang dijadikan sebagai obyek pengamatan adalah Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana
3. Dokumentasi
Pada bagian ini mengumpulkan dokumen atau berkas yang didapat dari lokasi penelitian maupun dari narasumber sebagai bahan untuk menemukan solusi atas masalah-masalah yang telah dikemukakan sebelumnya.

Prosedur Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif memungkinkan dilakukan analisis data pada waktu peneliti berada di lapangan maupun setelah kembali dari lapangan baru dilakukan analisis. Pada penelitian ini analisis data telah dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Alur analisis mengikuti model analisis interaktif sebagaimana diungkapkan Miles dan Huberman. Teknis yang digunakan dalam menganalisis data dapat divisualisasikan sebagai berikut: Proses analisis

dalam penelitian ini dilakukan dengan empat tahap, yaitu:

1) Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu deskriptif dan reflektif.

2) Reduksi Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data, guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3) Penyajian Data

Penyajian data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata, gambar, grafik dan tabel. Tujuan sajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi.

4) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Analisis Peran Sekretariat Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Kompetensi Di Kabupaten Kaimana

Pada penelitian ini telah menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki banyak jenis, sesuai tujuan dan target pengembangan yang akan dicapai tergantung bagaimana pemenuhan kompetensi jabatan seseorang, adapun kompetensi tersebut diantaranya kompetensi klasikal dan non klasikal, teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultural. Namun perlu diakui bahwa pengembangan kompetensi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana saat ini

membutuhkan pengembangan dalam pelaksanaannya, sehingga cenderung jenis pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat dilaksanakan.

Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat mempunyai tugas pokok dan fungsi utama membantu Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas dan badan daerah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana juga telah menyelesaikan dokumen-dokumen yang terkait dari tahun 2016–2021 antara lain:

- a) Dokumen Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) yang disusun setiap tahun.
- b) Dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Kabupaten Kaimana yang disusun setiap tahun;
- c) Jumlah produk hukum;
- d) Dokumen Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana Tahun 2016-2021 dan 2021-2026;

Temuan Permasalahan

Ada beberapa akar masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi yang begitu besar dalam pelaksanaan kegiatan yakni:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagian besar masih dilaksanakan dengan tatap muka dalam satu waktu dan ruang tertentu, dengan item-item pembiayaan yang melekat seperti makan minum, asrama, dan akomodasi lainnya, kemudian jika item-item tersebut dikalkulasikan maka akan membutuhkan anggaran yang besar.
2. Belum diterapkannya budaya learning organization (organisasi pembelajar) yang dalam pelaksanaannya dapat menekan anggaran pengembangan kompetensi.
3. Pengembangan kompetensi ASN masih dibebankan pada APBD.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sekretariat Daerah

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS berhak memperoleh gaji, tunjangan dan fasilitas; cuti; jaminan pensiun dan jaminan hari tua; perlindungan; dan pengembangan kompetensi. Sedangkan PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan; cuti; perlindungan; dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan hal tersebut maka setiap ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi untuk ASN dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

Berdasarkan hasil observasi, pengembangan kompetensi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana yaitu melalui pelatihan yang terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal sebagai berikut:

1. Pelatihan Klasikal

Pelatihan ini merupakan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan mengacu kurikulum. Pelatihan ini lebih menekankan pada bagaimana para aparatur sipil negara dapat meningkatkan pemahaman dan pengetahuan seputar kegiatan urusan pemerintahan. Pelatihan klasikal akan menekankan pada pemberian materi dan teori yang akan dipelajari oleh para ASN di Sekretariat Daerah. Beberapa materi yang diajarkan kepada para pegawai di Sekretariat Daerah yaitu seperti materi kepemimpinan, manajemen kepegawaian, dan lain sebagainya.

2. Pelatihan Non Klasikal

Pelatihan ini merupakan proses praktik kerja dan atau pembelajaran di luar kelas dan dilaksanakan melalui:

- 1) jalur pertukaran PNS dengan pegawai swasta,
- 2) magang/praktik kerja;

- 3) study visit;
- 4) pelatihan jarak jauh;
- 5) coaching & mentoring;
- 6) e-learning;
- 7) belajar mandiri/self-development;
- 8) team building;
- 9) dan jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan non klasikal.



Gambar 1. Kegiatan Pengembangan Kompetensi

Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi

1. Faktor Pendorong:

Perubahan pola kerja ASN dari sistem konvensional menjadi berbasis teknologi tentu saja akan berpengaruh pada kompetensi yang dibutuhkan ke depan. ketika memasuki revolusi industri 4.0, sudah banyak ahli yang memprediksikan bahwa beberapa tahun mendatang banyak jenis pekerjaan saat ini akan hilang dan digantikan dengan jenis-jenis pekerjaan baru.

2. Faktor Penghambat:

Transisi dari pembelajaran klasikal ke pembelajaran virtual dalam pengembangan kompetensi tentu juga memiliki beberapa faktor penghambat baik dari sisi peserta, pengajar, penyelenggara, maupun kesiapan infrastruktur pendukung. Bagi peserta, faktor lingkungan ketika mengikuti proses pembelajaran secara virtual menjadi faktor pertama yang cukup menghambat.

Hal lain yang tidak dapat dipungkiri juga, bahwa tidak semua ASN memiliki fasilitas berupa laptop atau komputer di rumah untuk mendukung pelaksanaan WFH atau keikutsertaannya dalam pembelajaran secara virtual. Bagi pengajar, faktor penguasaan dan kemampuan pemanfaatan teknologi menjadi faktor

kedua yang cukup menghambat dalam proses pengembangan kompetensi, karena selama ini mereka terbiasa memberikan pembelajaran secara klasikal.

Misalnya tidak semua pengajar dapat membuat video pembelajaran karena keterbatasan kompetensi tentang metode maupun platform untuk editing video. Akibatnya pola pembelajaran virtual yang dilakukan sekarang hampir sama dengan pola pembelajaran klasikal, hanya berpindah tempat.

Analisis Dan Pembahasan

PerLAN Nomor 5 Tahun 2018 juga mengatur tentang kewajiban setiap ASN untuk melaksanakan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam periode 1 (satu) tahun. Perhitungan 1 (satu) jam pelajaran setara dengan 45 (empat puluh lima) menit pembelajaran. Sehingga setiap instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan melalui rencana kerja anggaran tahunan instansi. Tentunya hal ini yang mendasari PPK untuk menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi serta melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai ASN.

Keterbatasan anggaran selalu menjadi tantangan terbesar dalam pengembangan kompetensi ASN salah satunya di Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimana. Faktanya, belum semua instansi pemerintah menyediakan anggaran dalam pengembangan kompetensi ASN.

Berdasarkan hasil studinya, menjelaskan bahwa sebuah instansi pemerintah pusat membutuhkan anggaran untuk dapat melakukan program pengembangan kompetensi terhadap 50% pegawainya. Apabila telah disusun perencanaan anggarannya, belum juga dapat memenuhi kebutuhan seluruh pegawai. Hal ini yang mendorong berkurangnya

kesejahteraan ASN dari segi pengembangan kompetensi.

Untuk dapat meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan harus diarahkan kepada upaya:

1. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara dan tanah air;
2. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan atau kepemimpinan;
3. Peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan bertanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Agar tercapainya sasaran pengembangan kompetensi sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka ASN yang salah satu tugas mengembangkan dan mengelompokkan jenis diklat tersebut sesuai dengan jabatan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh jajaran Aparatur Pemerintah menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu:

1. Pelatihan Teknis
2. Pelatihan Fungsional
3. Pelatihan Sosial Kultural

Kompetensi bagi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) memang bisa disikapi dengan hal berbeda. Bagi yang peduli dengan konsep rencana karier yang jelas, kompetensi menjadi jalan untuk meraih jenjang karier secara fair dan transparan. Berbeda dengan sikap seorang PNS dengan prinsip “hidup seperti air yang mengalir”, maka kompetensi bisa jadi hanya menjadi kata tanpa makna.

Secara umum kompetensi bisa diartikan: kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya. seorang PNS memang dituntut untuk mempunyai kompetensi yang memadai, karena:

1. Berkaitan dengan tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan, yaitu memberikan pelayanan publik;
2. Pelaksanaan pemerintahan yang baik;
3. Dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi;
4. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa ditolak dan dicegah lagi;
5. Pelaksanaan otonomi daerah.

Pengembangan kompetensi klasikal dapat berupa kegiatan seperti:

1. Pelatihan struktural kepemimpinan, manajerial, teknis, fungsional dan pelatihan sosial kultural;
2. Kegiatan sejenis seminar/konferensi/sarasehan, workshop atau lokakarya;
3. Kegiatan terfokus lain semisal, kursus, penataran, bimbingan teknis dan sosialisasi;
4. Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.
Sedangkan pengembangan kompetensi non klasikal dapat berupa kegiatan seperti:
 1. *Coaching*, *mentoring* dan *e-learning*;
 2. Pelatihan jarak jauh dan *detasering* (*secondment*);
 3. Pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dan kegiatan patok banding (*benchmarking*);
 4. Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/ Badan Usaha Milik Daerah;
5. Kegiatan belajar lain seperti belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan di tempat kerja dan magang/praktik kerja
6. Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

- a. Beberapa faktor yang menjadi pendorong penyelenggaraan pengembangan kompetensi di era adaptasi kebiasaan baru adalah: pertama, makin banyaknya kebutuhan kompetensi baru di era disruptif tentu saja akan membutuhkan jenis pengembangan kompetensi yang semakin banyak. Kedua, efisiensi anggaran sebagai implikasi dari pembelajaran virtual dapat dialihkan untuk mengakomodir penyelenggaraan program pengembangan kompetensi lainnya. Ketiga, banyaknya jalur dalam pelatihan non klasikal yang masih berpeluang untuk dikembangkan karena ke depan pelatihan non klasikal akan menjadi pilihan utama.
- b. Sedangkan faktor penghambat penyelenggaraan pengembangan kompetensi di era adaptasi kebiasaan baru adalah: pertama dari segi peserta gangguan lingkungan saat WFH dan kekurangan fasilitas teknologi seperti laptop/PC. Dari segi pengajar terdapat keterbatasan kemampuan untuk pemanfaatan teknologi pembelajaran. Dari segi instansi penyelenggara masih banyak yang belum memiliki platform pembelajaran virtual, dan dari segi infrastruktur ada kendala jaringan internet yang tidak stabil dan belum merata.

Rekomendasi

- a) Setiap instansi perlu melakukan evaluasi ulang terhadap dokumen pemetaan kompetensi sehingga bisa terlihat kebutuhan kompetensi instansi di masa yang akan datang sebagai acuan/arah perencanaan penyelenggaraan pengembangan kompetensi..
- b) LAN sebagai instansi pembina diklat harus bisa melakukan optimalisasi penggunaan platform pengembangan kompetensi seperti SIPKA dan ASN Unggul untuk mendukung penyelenggaraan pengembangan kompetensi agar bisa dimanfaatkan secara nasional..

- c) LAN dan instansi-instansi pembina kompetensi teknis perlu menyusun program pembelajaran yang lebih fleksibel agar bisa diakses oleh peserta dimana saja dan kapan saja. Sehingga peserta bisa menyesuaikan jadwal pembelajaran dengan kegiatan lainnya.
- d) Selain itu LAN juga harus menyiapkan pedoman guna menginternalisasi penggunaan bentuk-bentuk pelatihan nonklasikal lainnya misalnya menjadikan program *self development*, *coaching* dan *mentoring* sebagai budaya dalam organisasi, sehingga bentuk pembelajaran ini tidak harus terikat dalam program diklat.
- e) LAN perlu melibatkan Kemenkominfo dalam upaya meningkatkan penguasaan teknologi digital terutama bagi para fasilitator sehingga penyelenggaraan pembelajaran virtual menjadi lebih efektif.
- f) Perlu komitmen dan kolaborasi sinergis dari berbagai pihak untuk mempercepat penyediaan infrastruktur telekomunikasi/ internet di seluruh wilayah Indonesia yaitu Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, BUMN, Swasta.

REFERENSI

- Cresswell, J. W. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publication
- Soerjono, Soekanto. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Raho, Bernard. 2007. *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Hasibuan, Malayu S. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ke-21. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. ke-13. Jakarta: Rajawali Pers
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. ke-5. Bandung: Refika Aditama
- _____. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ke-24. Jakarta: Bumi Aksara
- Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. Kogan Page Limited
- Carrel at.al.1995. *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Charles Hampden Turner. 1994. *Corporate Culture: How to Generate Organizational, Strength and Lasting Commercial Advantage*. London: Judy Piatkus
- Colquitt Jason, A., Jeffry A. Lepine, M. J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGarw Hill
- Daniel Denison. 2016. *Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line*. p.1 <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>
- Drucker, Peter, M. 2001. *People And Performance*. Wobun: Butterworth Heneimann.
- JosseyBass Publisher. Gibson, James L; John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. 1991. *Organizational Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition. USA Boston: