

## Pengembangan Kompetensi Melalui Pendidikan Lanjutan Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Hernawati<sup>1)\*</sup> Muh. Syarif Ahmad<sup>2)</sup> dan Wahyu Nurdiansyah N<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Politeknik STIA LAN Makassar

<sup>2)</sup>Politeknik STIA LAN Makassar

<sup>3)</sup>Politeknik STIA LAN Makassar

Corresponding author: [hernawatiradit82@gmail.com](mailto:hernawatiradit82@gmail.com)

### Abstrak

Sumber daya manusia dalam organisasi menjadi faktor penting sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi, keberadaan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan memberikan kontribusi dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang dibebankan pada setiap pegawai, namun kenyataannya tidak semua organisasi memiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, sehingga dibutuhkan langkah strategis dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kompetensi pegawai. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memberikan gambaran data secara nyata, logis, faktual dan akurat yang terjadi di lapangan melalui teknik pengumpulan data (telaah dokumen, observasi dan wawancara). Data yang diperoleh dianalisis berdasarkan pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang menyadari pentingnya pengembangan diri cenderung lebih berkomitmen untuk mengejar pendidikan lanjutan, pegawai menilai pendidikan sebagai investasi pengembangan karier dimasa mendatang. Pendidikan lanjutan menjadi nilai jual dan nilai tambah agar lebih percaya diri dalam bekerja. Akan tetapi masih terdapat pegawai yang tidak melaksanakan pendidikan lanjutan disebabkan masih mengalami kendala-kendala seperti faktor kemalasan dan sudah merasa puas dengan pencapaiannya sekarang, manajemen waktu, pekerjaan padat, serta anggaran.

**Kata kunci:** Pengembangan Kompetensi, Pendidikan Lanjutan, Pengembangan Karier

### Abstract

*Human resources in the organisation are an important factor as the main driver in achieving organisational goals, the existence of employees who have good competence will contribute to the completion of the tasks and responsibilities assigned to each employee, but in reality not all organisations have employees with the competencies needed by the organisation, so strategic steps are needed in creating a work atmosphere that supports the achievement of organizational goals through increasing employee competence. Based on this problem, this study aims to determine competency development through further education of Civil Servants at the Regional Secretariat of West Sulawesi Province.*

*This research uses a qualitative method with a descriptive approach to provide a real, logical, factual and accurate description of the data that occurs in the field through data*

collection techniques (document review, observation and interviews). The data obtained was analysed based on competency development through further education at the Regional Secretariat of West Sulawesi Province.

The results of this study indicate that employees of the Regional Secretariat of West Sulawesi Province who realise the importance of self-development tend to be more committed to pursuing further education, employees value education as an investment in future career development. Continuing education is a selling point and added value to be more confident.

**Keywords :** Competence Development. Further Education, Career Development

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam organisasi menjadi faktor penting sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi, keberadaan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik tentunya memberikan kontribusi dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang dibebankan pada setiap pegawai, namun kenyataannya tidak semua organisasi memiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, sehingga dibutuhkan langkah strategis dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kompetensi pegawai.

Undang-undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 21 ayat delapan huruf (b) pengembangan kompetensi adalah merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier, dijelaskan pula terdapat delapan manajemen ASN dan salah satunya adalah indikator pengembangan kompetensi sesuai dengan pasal 31 huruf (f), lebih lanjut tercantum pula pada pasal 49 setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi, pembelajaran dilakukan melalui sistem terintegrasi dengan pekerjaan. Peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada pasal 26 menyatakan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan. Adapun bentuk dan jalur pengembangan kompetensi melalui pendidikan tinggi melalui jenjang strata satu (S1), strata dua (S2) dan strata tiga (S3) yang dideskripsikan sebagai proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan tinggi formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan, dengan dasar pertimbangan (1) dipersyaratkan oleh jabatan (2) diproyeksikan untuk peningkatan karier atau menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan hasil yang diharapkan adanya pemenuhan kualifikasi pendidikan dan pengetahuan sesuai dengan standar kompetensi jabatan, pengembangan karier dan persyaratan jabatan atau persyaratan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Selanjutnya diperkuat dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan, bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar PNS dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan lebih baik. Menurut Mangkunegara dalam Supit, B. F., & Lumingkewas, E. M. (2023) kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence*, yang artinya kemampuan, wewenang dan kecakapan sedangkan dari segi etimologi kompetensi berarti segi keunggulan,

keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin memiliki pengetahuan, perilaku dan keterampilan kerja yang baik.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memiliki empat puluh dua perangkat daerah yang didalamnya terdapat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan enam Biro, diantaranya: 1) Biro Umum, 2) Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, 3) Biro Organisasi, 4) Biro Hukum, 5) Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan dan 6) Biro Pengadaan Barang dan Jasa, setiap Biro dalam perangkat daerah Provinsi Sulawesi Barat menjalankan peran dan fungsi gubernur dan seretaris daerah dan sebagai pelayanan publik dalam melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik dan berkualitas agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Tujuan setiap instansi pemerintah dapat dicapai bilamana mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara optimal.

Indeks Profesionalitas (IP) Pegawai Negeri Sipil (PNS), merupakan ukuran statistik yang menggambarkan kualitas PNS berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas jabatan, dimensi kualifikasi menggambarkan tingkat atau jenjang pendidikan yang dicapai seseorang untuk memperoleh suatu pengetahuan atau keahlian khusus sehingga seseorang mengetahui, memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai profesinya yang diukur melalui pendidikan formal terakhir yang telah dicapai. Adapun hasil pengukuran Indeks Profesionalitas PNS menggambarkan Indeks Profesionalitas nasional, pusat dan instansi daerah serta Indeks Profesionalitas PNS berdasarkan kelompok jabatan. Berikut data nilai Indeks Profesionalitas (IP) Provinsi Sulawesi Barat.

**Tabel 1. Nilai Indeks Profesional PNS Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2021 - 2023**

| Tahun | Indeks Profesional PNS | Kategori      |
|-------|------------------------|---------------|
| 2021  | 42,76                  | Sangat Rendah |
| 2022  | 60,77                  | Sangat Rendah |
| 2023  | 60,73                  | Sangat Rendah |

Sumber Data : Badan Kepegawaian Negara, 2024

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan nilai indeks profesional PNS Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, tahun 2021 nilai indeks profesional PNS sebesar 42,76 dengan kategori sangat rendah, tahun tahun 2022 nilai indeks profesional PNS sebesar 60,77 dengan kategori sangat rendah, dan tahun 2023 nilai indeks profesional PNS sebesar 60,73 dengan kategori sangat rendah. Pegawai memegang peranan dalam menentukan arah organisasi sebab hidup dan matinya sebuah organisasi pemerintah tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Kehadiran pegawai dalam instansi menjadi penggerak dan penentu jalannya kebijakan yang tentunya mengarah pada kemajuan instansi itu sendiri.

Dari beberapa identifikasi masalah kompetensi pegawai, maka akan dikaji terkait pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga dapat dirumuskan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) merupakan serangkaian aktivitas dalam organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam organisasi sektor publik, SDM merupakan pelaku dalam menjalankan semua aktivitasnya hingga berkontribusi pada kinerja organisasi (Darmi, T., &

Anwar, F (2022). Menurut Juniarti A.T dan Putri Darra Gusti, (2021) Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting terutama dalam kehidupan organisasi publik, karena menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi dan peranannya tidak dapat digantikan oleh apapun. Sedangkan Lia Yuliana (2019), Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Lebih lanjut Ni Kadek & John, (2019), mengemukakan “Manajemen Sumber Daya Manusia ialah proses menyampaikan tujuan organisasi dengan memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu ataupun pegawai yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait manajemen sumber daya manusia dapat diberikan kesimpulan bahwa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. MSDM juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja, pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Samsudin, Sadali dalam Wirata, G. et al. (2021) Pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Menurut Mathis dan Jackson dalam Mayarasa, et.al, (2023) "Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas individu melalui pengajaran, pelatihan, dan pembelajaran sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi". Sedangkan menurut Hasibuan (2021), pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja pegawai mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil, hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan berprinsipkan pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya.

Berdasarkan pengertian di atas terkait pengembangan sumber daya manusia, dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan secara konseptual maupun teoritis melalui pendidikan dan pelatihan serta berorientasi untuk investasi jangka panjang pegawai dimasa depan.

### **Kompetensi**

Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki individu agar pelaksanaan tugas pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Kompetensi pegawai dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan pegawai ditunjukkan dari konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Menurut Mukhsin,(2023), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Palan dalam Gunawan, et al. (2023), terdapat dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "Competency" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "Competence" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaannya. Dalam organisasi setiap pekerjaan pegawai mempunyai keterampilan yang berbeda. Kompetensi ialah pedoman yang dapat digunakan organisasi untuk menunjukkan kepada pegawainya mengenai pekerjaan yang tepat, (Arief & Nisak, 2022).

## Indikator Kompetensi

Kompetensi berhubungan dengan keterampilan menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas agar dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Indikator kompetensi menurut Agung Lilik (2021) yaitu: yang pertama Karakter pribadi (*traits*), yaitu karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi. menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun non fisik seseorang dalam merespon terhadap suatu kejadian, karakter fisik bagian dari sifat bawaan yang harus dipunyai dan tidak boleh dilanggar sedangkan karakteristik non fisik adalah pengontrolan emosi, kecepatan dan ketepatan dalam merespon masalah, jiwa tidak terganggu ataupun memiliki rasa empati yang berlebihan.

Yang kedua konsep diri (*self-concept*), yakni perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang. Konsep diri masing-masing orang bisa berlainan. Konsep diri banyak dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, ajaran maupun informasi yang diterima seseorang. Yang ketiga Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu, dengan kata lain pengetahuan merupakan sejumlah informasi maupun teori yang diperoleh seseorang dalam bidang tertentu. Yang keempat Keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu, yakni kemampuan seseorang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan tertentu yang menjadi bidang kerjanya. Keahlian ini bisa bermain dalam wilayah teknikal. Sebagai contoh seorang sales person, maka keahlian yang harus dimiliki adalah kemampuan memengaruhi orang, negosiasi dan berkomunikasi dalam organisasi. Yang kelima Motivasi kerja (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dan terus menerus dipikirkan atau dikehendaki oleh individu, motif ini merupakan area yang menggerakkan, mengendalikan dan mengarahkan perilaku menuju sesuatu yang ingin dicapai.

## Kinerja Pegawai

Kinerja yang kurang berkualitas merupakan akibat atau hasil dari kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik. Untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas dan mengatasi masalah yang ditemui dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Lestari Dewi (2023) Kinerja pegawai adalah bagian dari kerangka pemahaman dan penilaian mengenai hasil kerja individu dalam organisasi. Menurut Janah Sojanah, et.al (2020) Kinerja pegawai merupakan proses dalam melakukan tugas, aktivitas atau pekerjaan sesuai capaian dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang melibatkan pemantauan, pengukuran dan evaluasi terhadap hasil yang ingin dicapai dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2020) “kinerja pegawai dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi”. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik. Mathis dan Jackson dalam Asniwati (2023) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

## Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson dalam Kurnia Maya S, (2021) menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja pegawai sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu: Satu, Produktivitas merupakan ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan dengan mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif. Kedua, kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah dari hasil kerja yang diberikan oleh setiap

pegawai. Ketiga, pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif organisasi.

### Indikator Kinerja Pegawai

Bernaddin dan Russel dalam Mangkunegara (2020) mengungkapkan lima kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu: pertama Kualitas merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan setiap organisasi. Kedua, Kuantitas yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan. Ketiga ketepatan waktu merupakan tingkat atau hasil yang diselesaikan dengan waktu lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain. Keempat efektivitas biaya yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi seperti manusia, teknologi, bahan baku, peralatan digunakan secara optimal. Kelima kebutuhan pengawasan yaitu suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif, memfokuskan proses penelitiannya pada isu-isu atau permasalahan yang sering terjadi di tengah-tengah masyarakat (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2020), peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengungkapkan dan menjelaskan permasalahan yang menjadi obyek penelitian secara naratif dan mendalam. Peneliti memandang bahwa pendekatan kualitatif sangat tepat digunakan dalam penelitian ini.

Penggunaan pendekatan kualitatif karena pertama, permasalahan yang dikaji mengenai pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat membutuhkan sejumlah data lapangan yang sifatnya konstektual dan aktual. Artinya peneliti membutuhkan sejumlah data lapangan yang berisi masalah-masalah yang nyata terjadi di lapangan dan mencari solusi dalam memecahkan masalah tersebut. Kedua, pendekatan kualitatif menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan informan. Ketiga, dalam pendekatan kualitatif yang menjadi instrumen utama adalah peneliti itu sendiri sebagai pengamat dan pewawancara, sebagai peneliti dan instrumen utama maka mulai dari perencanaan, pengumpulan dan analisis data hingga penulisan laporan penelitian seluruhnya dilakukan oleh peneliti. Pendekatan kualitatif, peneliti berharap dapat melakukan penelitian secara maksimal dan mendalam sehingga peneliti dapat memperoleh data valid dan akurat terhadap pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan indikator yang digunakan untuk mengetahui pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat diantaranya : Karakter pribadi (*traits*), Konsep diri (*self concept*), Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Motivasi kerja (*motives*), Sumber (Agung Lilik, 2021). Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan peningkatan pendidikan lanjutan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, peneliti menggunakan dasar Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya demi mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan lanjutan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dikaji dengan indikator sebagai berikut :

### **Karakter pribadi (*traits*)**

Karakter pribadi pegawai merujuk pada perilaku dan sikap yang dimiliki dalam memberikan respon pada setiap beban kerja yang dihadapi secara individu maupun secara tim kerja, tingkat pendidikan secara tidak langsung membentuk karakter pribadi pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai motivasi pegawai dalam menyikapi pendidikan lanjutan, Bapak Didik Hadi Purnama, S.E, Selaku Kepala Subbagian Administrasi dan Strategi Pengadaan Barang dan Jasa Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Pendidikan menjadi penting, namun kendala sering dialami pegawai, seperti terkendala masalah keluarga, biaya, tapi jika Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dinaikkan mungkin pegawai bisa melanjutkan pendidikan, jangan sampai SDM Biro Pengadaan Barang dan Jasa kalah dengan penyedia dari luar, kalo tidak upgreet pengetahuan, ilmu, ada regulasi yang kita tidak tahu akan berdampak hukum”. (Wawancara, 5 Agustus 2024).

Lebih lanjut Bapak Afrizal selaku pegawai yang sedang melaksanakan pendidikan lanjutan pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...termotivasi melanjutkan pendidikan untuk pengembangan karier dan menambah pengetahuan serta kompetensi karena dunia pegawai kita bertarung dengan daya saing menuju sistem merit dan manajemen talenta kedepan siapa yang paling bertalenta maka dia yang akan diberdayakan...”. (Wawancara, 5 Agustus 2024).

Pertanyaan juga diajukan kepada Ibu Sri Lestari, S.E selaku penelaah teknis kebijakan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa:

“Tidak melanjutkan pendidikan karena masih menunggu program beasiswa, namun motivasi tetap ada dalam dirinya, hanya saja jika melanjutkan kuliah menggunakan anggaran mandiri masih sulit menyesuaikan pendapatan dengan pembiayaan pendidikan disamping masih terkendala faktor kesibukan di kantor sehingga masih menunda pendidikan lanjutan”, (Wawancara, 5 Agustus 2024).

Bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...saat ini banyak pegawai yang berminat dan tertarik, melanjutkan pendidikan tapi terkendala manajemen waktu, pekerjaan padat, anggaran, dan akreditasi kampus...”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Pernyataan yang disampaikan Bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP terdapat kesamaan pendapat dari bapak Simon Sinai Selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...terdapat beberapa teman di lingkup Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Dua (S2), namun masih terkendala dengan pembagian waktu kerja dan perkuliahan, terdapat penilaian bahwa jika kuliah akan ada tambahan waktu untuk fokus mengerjakan tugas-tugas kuliah, sehingga menjadi beban pemikiran pegawai...”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Sedangkan Ibu Dra Hj. Nardiah Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...pegawai masih mengalami kendala dalam melanjutkan pendidikan karena pegawai umumnya tidak memperhatikan sosialisasi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang memberikan informasi terkait tata cara atau aturan mengurus tugas belajar...”. (Wawancara, 11 Juli 2024).

Bapak Afrizal selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat memberikan pendapat bahwa :

“Pendidikan lanjutan bagi pegawai menjadi penting diperhatikan, selain untuk keperluan organisasi juga menjadi kebanggaan tersendiri bagi pegawai bila dapat gelar kesarjanaaan”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Terdapat pula pernyataan dari Ibu Anisyah Syam, S.Si., M.I.Kom. Selaku Asesor SDM Aparatur Ahli Muda Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, terkait pribadi (*traits*) pegawai dalam menempuh pendidikan lanjutan, menyatakan bahwa :

“...tahun 2022 telah dilakukan sosialisasi Surat Edaran Menpan RB Nomor 28 tahun 2021 tentang kemudahan dalam melanjutkan pendidikan lanjutan, kemudian sosialisali dilakukan juga diawal tahun 2023 tentang pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan, selebihnya informasi dengan menyurat ke Organisasi Perangkat Daerah tentang pembukaan beasiswa Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat...”. (Wawancara, 7 Agustus 2024).

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat melakukan sosialisasi Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan terkait peraturan tugas belajar bagi pegawai yang akan melaksanakan pendidikan lanjutan, hal ini menjadi penting agar pegawai memahami kesesuaian tugas pokok dengan program studi yang akan dipilih serta administrasi pengurusan tugas belajar sesuai dengan ketentuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Implikasi sosialisasi Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 memberikan informasi kepada Kepada Subbagian Tata Usaha dan Kepegawaian Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat untuk disampaikan kepada pegawai pada Perangkat Daerah masing-masing terkait peraturan terbaru pengurusan tugas belajar.

### **Konsep diri (*self concept*)**

Konsep diri pegawai dalam berpendidikan merujuk pada sikap pegawai memandang konteks pendidikan sebagai bentuk pengembangan diri pegawai dalam mencapai profesionalisme dalam bekerja. Pertanyaan terkait tingkat pendidikan pegawai menunjang sikap profesional dalam bekerja.

Informan Bapak Didik Hadi Purnama, S.E, Selaku Kepala Subbagian Administrasi dan Strategi Pengadaan Barang dan Jasa Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Pendidikan sangat menunjang pengembangan kompetensi pegawai, sebab pegawai dapat memiliki konsep diri yang baik bilamana ditunjang dengan tingkat pendidikan yang baik pula”. (Wawancara, 5 Agustus 2024).

Bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...pegawai memiliki keyakinan dalam bekerja, lebih cepat menyelesaikan pekerjaan, lebih cepat beradaptasi jika ditunjang dengan konsep diri yang baik, hal ini didapatkan bila pegawai memiliki pengalaman kerja yang banyak atau bisa juga pendidikan formal maupun non formal...”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Sedangkan Bapak Afrizal selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...pegawai dengan konsep diri yang baik biasanya lebih mudah berinovasi menyikapi setiap perubahan dalam organisasi, ilmu yang didapat di bangku kuliah dapat dipraktekkan didalam dunia kerja...”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Pernyataan yang disampaikan Bapak Afrizal terdapat perbedaan pendapat dari bapak Simon Sinai Selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Pegawai kurang termotivasi bekerja, karena terkadang tidak mengetahui cara menyelesaikan pekerjaan yang dihadapinya, terutama dalam hal pekerjaan program aplikasi

komputerisasi, ketidak mampuan pegawai mengetahui kerjaan dikarenakan tidak memiliki bekal keterampilan komputer”. (Wawancara, 16 Juli 2024)

Lanjut wawancara bersama Ibu Oktaviyanti, S.E, selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, masih pertanyaan yang sama terkait konsep diri pegawai dalam melanjutkan pendidikan

“...harus merubah faktor kemalasan dan mempunyai keberanian mengambil keputusan jika menerima tawaran tugas belajar”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Terdapat kesamaan pendapat yang disampaikan oleh Bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP. dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Khaidir Analis Kepegawaian Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menyatakan bahwa:

“Aspek pengetahuan dan keterampilan teknis memberikan pemahaman tentang bagaimana menjalankan peran dan tanggungjawab dalam organisasi, meningkatkan kualitas berpikir serta komunikasi yang lebih baik, bisa melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Lebih lanjut wawancara bersama Ibu Mariska, selaku Analis Kepegawaian Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang sedang melaksanakan pendidikan lanjutan, terkait konsep diri pegawai melalui jenjang pendidikan, beliau memberikan pernyataan bahwa :

“...konsep diri yang kuat dimiliki pegawai bilamana ditunjang dengan pendidikan, sehingga mampu dalam merencanakan pengembangan karier dimasa yang akan datang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai...”, (Wawancara, 4 Juli 2024).

Implikasi hasil wawancara menjelaskan melalui pendidikan lanjutan, pegawai banyak belajar dan beradaptasi dengan berbagai dinamika perubahan sistem kerja dalam organisasi, pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi selalu siap untuk mengambil tanggungjawab yang lebih besar baik dalam penyelesaian pekerjaan maupun dalam pengambilan keputusan hingga dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pegawai dalam menyikapi pendidikan lanjutan merujuk pada cara pegawai memandang dirinya sendiri, termasuk keyakinan, nilai, dan persepsi pribadi yang mereka miliki terkait dengan pembelajaran dan pengembangan karier. Pegawai yang memiliki konsep diri positif biasanya percaya pada kemampuan mereka untuk sukses dalam pendidikan lanjutan. Pegawai merasa mampu menghadapi tantangan akademis dan yakin bahwa mereka dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Konsep diri yang sehat melibatkan pemahaman yang jelas tentang potensi dan kelemahan diri. Pegawai yang sadar akan kekuatan dan area yang perlu dikembangkan, cenderung lebih efektif dalam memilih program pendidikan lanjutan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **Pengetahuan (*knowledge*)**

Berdasarkan hasil wawancara mengenai “apakah prosedur kerja memberikan kemudahan pegawai melanjutkan pendidikan”.

Wawancara dilakukan bersama Bapak Aznurihsan Krisandi Azis, SH., M.H. selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Pendidikan lanjutan bisa saja dilakukan asalkan tidak meninggalkan tugas pokok dalam organisasi, pegawai yang melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi misalnya Strata Satu ke pendidikan Stara Dua atau tingkat pendidikan SMA ke pendidikan vokasi hingga Strata Satu, tetap diberikan kesempatan bagi setiap pegawai melanjutkan pendidikannya, bahkan kami selalu memotivasi dan mendorong agar mengambil program studi sesuai dengan bidang pekerjaannya saat ini”. (Wawancara, 9 Juli 2024).

Pernyataan Bapak Aznurihsan Krisandi Azis, SH., MH dibenarkan oleh bapak Hapsi Waris, S.E. Selaku Analis Kebijakan Ahli Muda Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...pengetahuan setelah melanjutkan pendidikan, bukan hanya itu saja mental kita dalam merespon pekerjaan dan pengambilan keputusan juga menjadi cepat serta ada keberanian berbicara didepan pimpinan dalam memberikan sumbang saran berupa ide dan gagasan terkait pekerjaan tertentu, dimana konsep dan alur pekerjaannya dapat diterapkan sesuai dengan pengetahuan yang didapatkan selama menempuh pendidikan lanjutan...”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Sedangkan Ibu Sunarni Selaku Pengadministrasi Umum Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“...pegawai ingin mendapatkan kesempatan melanjutkan pendidikan, dimana hingga saat ini belum melanjutkan pendidikan selama terangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil yang ijazah terakhirnya masih Sekolah Menengah Atas (SMA), kami berharap ada perhatian dari pemerintah untuk memberikan beasiswa bagi kami pegawai yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang Sarjana”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Wawancara juga dilakukan bersama Ibu Anisyah Syam, S.Si., M.I.Kom. Selaku Asesor SDM Aparatur Ahli Muda Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, terkait sosialisasi peraturan pendidikan lanjutan pada lingkup sekretariat daerah Provinsi Sulawesi Barat

“...keseimbangan antara kebutuhan kualifikasi instansi dengan keinginan pegawai untuk mengejar pendidikan lanjutan jika tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat akan menolak pengajuan tugas belajar PNS dan diarahkan untuk mengambil konsentrasi pendidikan atau program studi yang sesuai serta mendukung tugas jabatan dan kebutuhan organisasi”. (Wawancara, 7 Agustus 2024).

Lanjut wawancara dilakukan pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, Bapak Didik Hadi Purnama, S.E. Selaku Kepala Subbagian Administrasi dan Strategi Pengadaan Barang dan Jasa Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, masih terkait dengan “apakah prosedur kerja memberikan kemudahan pegawai melanjutkan pendidikan”.

Selanjutnya Ibu Anisyah Syam, S.Si., M.I.Kom. Selaku Asesor SDM Aparatur Ahli Muda Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, terkait penilaian dampak positif dari pendidikan lanjutan terhadap kinerja dan kontribusi pegawai dalam suatu instansi, bahwa :

“...meningkatkan kompetensi PNS yang telah melaksanakan pendidikan lanjutan terutama kompetensi teknisnya yang berhubungan dengan tugas pokok jabatannya misalnya untuk manajemen Sumber Daya Manusia tugas pokok membidangi pengembangan SDM jadi apabila didorong untuk memilih jurusan yang sesuai tugas pokok jabatan maka akan meningkatkan kinerjanya, serta secara global dapat pula meningkatkan nilai IP ASN, dan meningkatkan profesionalitas PNS karena Badan Kepegawaian Negara tidak bisa melakukan penyesuaian kepada PNS jika tugas jabatan tidak sesuai dengan program studi yang diambil pegawai”. (Wawancara, 7 Agustus 2024).

Implikasi hasil wawancara pegawai diberi kesempatan berkembang dengan mencari potensi diri pegawai melalui jalur pendidikan lanjutan. kelas kerja sama Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat bersama Politeknik STIA LAN Makassar Program Studi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara konsentrasi Magister Kebijakan Publik dan Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Saat ini regulasi lebih memudahkan pegawai dalam menempuh pendidikan lanjutan dengan sistem pembelajaran *hybrid* yaitu pembelajaran yang menggabungkan antara tatap muka dan pembelajaran jarak jauh, selain itu terdapat pula jalur Rekotnisi Pembelajaran Lampau (RPL), hal ini memberikan kemudahan bagi pegawai dalam melaksanakan pendidikan lanjutan.

### **Keterampilan (*skill*)**

Pendidikan formal maupun non formal seperti pelatihan memiliki peran penting dalam membentuk keterampilan (*skill*) pegawai sebagai landasan memperkuat pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan melakukan pekerjaan yang lebih efektif. Pendidikan lanjutan formal seperti gelar sarjana, dan diploma serta pendidikan jalur non formal dalam mendapatkan sertifikat kompetensi dapat memberikan keterampilan teknis yang diperlukan organisasi.

Wawancara Bapak Didik Hadi Purnama, S.E, Selaku Kepala Subbagian Administrasi dan Strategi Pengadaan Barang dan Jasa Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, menilai keterampilan (*skill*) pegawai yang telah melanjutkan pendidikan.

“...perhatikan pegawai yang telah menempuh pendidikan lanjutan baik jalur beasiswa maupun mandiri, nampak kelihatan peningkatan keterampilan yang diperlihatkan dalam lingkup organisasi, minimal memiliki kemampuan dalam berkomunikasi internal, bahkan ada juga pegawai yang memiliki kemampuan memberikan masukan kepada Kepala Biro soal pekerjaan teknis terkait konstruksi, selain itu peran pendidikan non formal juga memiliki kontribusi dalam peningkatan skill pegawai setelah mengikuti workshop yang diadakan instansi pembina seperti pelatihan GTA”. (Wawancara, 5 Agustus 2024)

Bapak Afrizal, S.E, Selaku Penelaah Teknis Kebijakan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, menilai keterampilan (*skill*) pegawai yang telah melanjutkan pendidikan

“...saat ini saya sementara menempuh pendidikan lanjutan, memang ada perubahan yang mendasar dalam diri saya setelah melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2), terutama dalam membentuk mental dan perilaku menyikapi pekerjaan dan cara mencari solusi dari permasalahan organisasi, keberanian dalam memberikan ide dan gagasan dalam forum rapat kerja bersama pimpinan juga mulai terasa yang dimana sebelumnya saya tidak pernah terlatih dalam hal memberi respon...”. (Wawancara, 4 Juli 2024).

Pernyataan yang disampaikan Bapak Afrizal, S.E, dikuatkan kembali oleh Bapak Khaidir, S.E. Selaku analis kepegawaian Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, menilai keterampilan (*skill*) pegawai yang telah melanjutkan pendidikan

“...keputusan berbasis data, tentunya sangat dibutuhkan pegawai dalam mengasa keterampilan untuk memfasilitasi kerja sama dalam tim kerja, serta keterampilan dapat membangun komunikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi pegawai adalah organisasi...”. (Wawancara, 10 Juli 2024).

Pernyataan dari Bapak Afrizal, S.E dan Khaidir, S.E dikuatkan kembali oleh Bapak Riky Ramlan M. Samad, S.E., M.M. Selaku Kepala Subbagian Program dan Pelaporan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Proses berpikir akan berbeda pada setiap level pendidikan, antara sarjana Strata Satu, Strata Dua dan Strata Tiga, seperti Strata Tiga tentunya memiliki kemampuan melakukan analisis lebih dalam dan tajam pada setiap permasalahan, serta memiliki keterampilan dalam memberi tanggapan kemudian memberi solusi berdasarkan data dan fakta dikaitkan dengan kasus-kasus yang terjadi untuk menjawab permasalahan dengan analisa yang tajam”. (Wawancara, 6 Agustus 2024).

Sedangkan bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Kesuksesan pegawai dalam bekerja secara individu dan tim kerja bukan hanya dinilai dari tingkat pendidikan, akan tetapi seberapa tinggi kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya, keterampilan bukan hanya didapatkan melalui pendidikan formal, tetapi dapat pula melalui diklat atau pelatihan keterampilan khusus seperti penggunaan aplikasi dan program yang digunakan menunjang kegiatan-kegiatan organisasi”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Implikasi hasil wawancara diharapkan peran serta Kepala Subbagian Tata Usaha Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat memiliki peran aktif dalam memberikan informasi

kepada pegawai terkait pentingnya pegawai melanjutkan pendidikan dalam menunjang *hard skil* dan *soft skil* pegawai melalui pendidikan lanjutan.

### **Motivasi kerja (*motives*)**

Pendidikan lanjutan memungkinkan pegawai dapat memperdalam pengetahuan dan keterampilan, sehingga pegawai memiliki motivasi dan percaya diri dalam menjalankan tugas yang diberikan pimpinan dalam organisasi.

Hasil wawancara dilakukan bersama Ibu Elmarhamah Mahmud, S.E, M.M selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Biro Umum menjelaskan bahwa :

“...salah satu motivasi pegawai melanjutkan pendidikan adalah dengan adanya penilaian Indeks Profesionalitas (IP) ASN dimana kualifikasi pendidikan masuk dalam indikator penilaian IP ASN, nilai didapatkan pegawai bukan hanya untuk pribadinya, akan tetapi organisasi tempat pegawai bekerja juga mendapatkan penilaian, serta secara keseluruhan penilaian IP ASN pegawai menjadi penilaian bagi pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat serta berpengaruh terhadap penilaian SPBE dan pemberian TPP...”. (Wawancara, 10 Juli 2024).

Sedangkan Bapak Nur Akil Mide, S.Kom, M.AP Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa :

“Pegawai termotivasi kuliah kembali dikarenakan ingin mendapatkan gelar sarjana dan meningkatkan karier sebagai pegawai negeri sipil serta memiliki harapan dalam peningkatan pendapatan”. (Wawancara, 16 Juli 2024).

Sedangkan Ibu Dra Hj. Nardiah Selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan bahwa:

“Pegawai melanjutkan pendidikan disamping untuk peningkatan kariernya juga ingin mendapatkan pengakuan dan status sosial dilingkungan kerja dan lingkungan tempat tinggalnya”. (Wawancara, 11 Juli 2024).

Lanjut wawancara bersama Bapak Ricky Ramlan M. Samad, S.E., M.M. Selaku Kepala Subbagian Program dan Pelaporan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, masih pertanyaan yang sama terkait motivasi pegawai dalam melanjutkan pendidikan, menjelaskan bahwa:

“Pegawai Negeri Sipil termotivasi melanjutkan pendidikan karena pendidikan itu penting bisa menjadi nilai jual dan nilai tambah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar lebih percaya diri dalam bekerja, disamping pemenuhan kebutuhan pengakuan pribadi bilamana dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi”. (Wawancara, 6 Agustus 2024)

Menurut pandangan Ibu Anisyah Syam, S.Si., M.I.Kom. Selaku Asesor SDM Aparatur Ahli Muda Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, terkait upaya dalam mensosialisasikan pendidikan lanjutan, menyatakan bahwa :

“Upaya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat dalam mendorong pegawai meningkatkan pendidikan lanjutan, dikarenakan terjadi kesenjangan pendidikan untuk pendidikan lanjutan, misalnya PNS dengan pendidikan terakhir masih Sarjana Strata Satu (S1) tetapi kebutuhan jabatannya disyaratkan Sarjana Strata Dua (S2) maka akan didorong pegawai melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya...”(Wawancara, 6 Agustus 2024)

Pegawai yang memiliki keinginan kuat untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan atau keterampilan mereka sering kali termotivasi secara intrinsik. Mereka menikmati proses pembelajaran itu sendiri dan melihatnya sebagai cara untuk memuaskan rasa ingin tahu dan meningkatkan diri prgawai secara personal. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen terhadap pengembangan karier cenderung lebih termotivasi mengikuti pendidikan lanjutan guna meningkatkan kinerja dan kepuasan pribadi pegawai, oleh peluang karier yang lebih baik, seperti promosi, kenaikan gaji, atau peran yang lebih menantang, yang

dapat dicapai melalui pendidikan lanjutan pegawai termotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari atasan, rekan kerja, dan organisasi.

## PEMBAHASAN

### Karakter pribadi (*traits*)

Pegawai yang bersemangat untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan biasanya memiliki motivasi tinggi untuk mengejar pendidikan lanjutan. Pegawai memahami bahwa pendidikan lanjutan dapat membuka peluang baru dalam karier. Pegawai yang sukses dalam pendidikan lanjutan sering kali pandai mengatur waktu dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas pendidikan mereka meskipun harus mengorbankan waktu pribadi. Pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan sering kali memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan keinginan untuk memahami lebih dalam bidang mereka atau bahkan menjelajahi bidang baru. Ini membuat pegawai terbuka terhadap ide-ide baru dan siap untuk belajar hal-hal baru.

Pegawai yang fleksibel dan mudah beradaptasi lebih cenderung berhasil dalam situasi melanjutkan pendidikan dengan tidak meninggalkan tugas pokok jabatan, selain itu pegawai memiliki ketahanan mental dan emosional, cenderung lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan yang muncul selama proses pendidikan. Pegawai yang menyadari pentingnya pengembangan diri terus-menerus cenderung lebih berkomitmen untuk mengejar pendidikan lanjutan, mereka melihat pendidikan sebagai investasi jangka panjang dalam karir dan kehidupan pribadi pegawai.

### Konsep diri (*self concept*)

Pegawai lebih antusias mengejar pendidikan lanjutan sebagai konsep diri positif yang kuat untuk belajar, bukan hanya karena tuntutan eksternal, tetapi karena mereka merasa bahwa pembelajaran adalah bagian penting dari pengembangan diri, konsep diri pegawai sangat mempengaruhi bagaimana mereka memandang dan menanggapi peluang untuk pendidikan lanjutan. Pegawai dengan konsep diri yang positif cenderung lebih percaya diri, termotivasi, dan berkomitmen untuk mengembangkan diri melalui pendidikan.

### Pengetahuan (*knowledge*)

Saat ini sumber daya manusia aparatur Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dilihat dari sisi kompetensi pendidikan (*knowledge*) belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kurangnya pengembangan karier aparatur Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat cenderung berada diposisi yang sama dalam jangka waktu yang lama, dampaknya PNS tidak memiliki dorongan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Oleh karena itu, pegawai perlu memiliki pengetahuan tentang bagaimana pendidikan lanjutan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi. Mereka harus memahami bahwa pendidikan lanjutan bisa membuka peluang karier baru, meningkatkan prospek promosi, dan membantu mereka tetap kompetitif dalam organisasi. Pengetahuan ini membantu pegawai memilih program yang paling sesuai dengan kebutuhan karier dan organisasi, pegawai perlu memahami berbagai opsi pembiayaan untuk pendidikan lanjutan, seperti bantuan beasiswa, program bantuan biaya penyelesaian studi dan pembiayaan mandiri, pegawai harus menyadari pentingnya mengelola waktu antara pekerjaan, studi, dan kehidupan pribadi.

Pengetahuan tentang teknik manajemen waktu, strategi pembelajaran dan dukungan yang tersedia di tempat kerja (seperti cuti studi) dapat sangat membantu pegawai memahami metode pembelajaran, seperti *e-learning*, pembelajaran *online*, dan lainnya.

Kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dengan beberapa kampus diikuti oleh 9 pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, terdapat 3 pegawai yang melanjutkan pendidikan pada Universitas Hasanuddin Makassar, dan sebanyak 6 pegawai yang melanjutkan pada Politeknik STIA LAN Makassar. Kesempatan pegawai

mendapatkan beasiswa pendidikan lanjutan tentunya masih sangat kurang memberikan kontribusi jika dilihat dari jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Sekretariat Daerah berfungsi sebagai pusat koordinasi dan administrasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan dan program-program pemerintah daerah. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab sekretariat sangat penting untuk menentukan jenis pendidikan yang diperlukan.

### **Keterampilan (*skill*)**

Pendidikan lanjutan mengajarkan pegawai untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan metode/aplikasi baru atau perubahan lingkungan kerja. Pendidikan lanjutan membekali pegawai dengan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan sejalan dengan apa yang diperoleh dibangku pendidikan, bekerja lebih efektif dalam tim yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu, sehingga mampu mencapai tujuan bersama secara lebih efisien

Pendidikan lanjutan sering kali menekankan bahwa kesuksesan profesional tidak hanya bergantung pada penguasaan *hard skills*, tetapi juga pada *soft skills*. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis yang baik namun tidak bisa berkomunikasi atau bekerja sama dengan baik mungkin tidak akan seefektif yang memiliki kedua jenis keterampilan ini. Sebaliknya, kemampuan interpersonal tanpa dukungan keterampilan teknis yang kuat juga bisa membatasi karier seseorang.

Tugas utama sekretariat daerah mencakup pengelolaan administrasi, pengkoordinasian berbagai kegiatan pemerintah, penyusunan laporan, dan pemantauan pelaksanaan kebijakan. Untuk menjalankan fungsi-fungsi ini dengan efektif, pegawai pada Sekretariat Daerah harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Identifikasi kebutuhan pendidikan harus didasarkan pada analisis mendetail mengenai tugas spesifik yang dilakukan oleh masing-masing unit dalam Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, termasuk aspek administratif, manajerial, dan teknis yang terkait.

### **Motivasi kerja (*motives*)**

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen terhadap pengembangan karier cenderung lebih termotivasi mengikuti pendidikan lanjutan guna meningkatkan kinerja dan kepuasan pribadi pegawai, oleh peluang karier yang lebih baik, seperti promosi, kenaikan gaji, atau peran yang lebih menantang, yang dapat dicapai melalui pendidikan lanjutan pegawai termotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari atasan, rekan kerja, atau industri mereka.

Gelar tambahan menjadi cara menunjukkan kompetensi dan dedikasi pegawai pada serta dukungan dari keluarga, teman, atau rekan kerja bisa menjadi sumber motivasi yang kuat. Pegawai yang didorong oleh orang-orang di sekitar mereka cenderung lebih bersemangat untuk mengejar pendidikan lanjutan.

Pegawai memiliki motivasi memperluas jaringan profesional untuk terlibat dalam pendidikan lanjutan, terutama jika program tersebut menawarkan kesempatan untuk berinteraksi dengan profesional lain dalam bidang yang sama. Pegawai yang senang dengan tantangan, cenderung termotivasi untuk mengambil pendidikan lanjutan sebagai cara menguji batas kemampuan mereka dan mencapai hal-hal baru, pendidikan lanjutan adalah keharusan untuk mempertahankan lisensi atau memenuhi persyaratan regulasi organisasi yang mengalami perubahan tata kerja organisasi.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan mengumpulkan data dan hasil wawancara terkait pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah yang pertama Pegawai yang menyadari pentingnya pengembangan diri terus-menerus cenderung lebih berkomitmen untuk mengejar pendidikan

lanjutan, pegawai menilai pendidikan sebagai investasi pengembangan karier dimasa mendatang. Pegawai yang melanjutkan pendidikan sering kali memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan keinginan untuk memahami lebih dalam bidang pekerjaan mereka atau bahkan menjelajahi bidang baru, memiliki ketahanan mental dan emosional, cenderung lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan yang muncul selama proses pendidikan. pegawai juga menilai pendidikan lanjutan dapat meningkatkan karakter pegawai lebih percaya diri dalam menyikapi pekerjaan dengan memberikan ide, gagasan dan pendapat dalam organisasi. Akan tetapi masih terdapat pegawai yang tidak melaksanakan pendidikan lanjutan disebabkan masih mengalami kendala-kendala yang sifatnya pribadi seperti faktor kemalasan dan sudah merasa puas dengan pencapaiannya sekarang, manajemen waktu, pekerjaan padat, anggaran, dan akreditasi kampus serta kurangnya pemahaman dengan peraturan kepegawaian terkait tugas belajar yang menjadi ketentuan Pegawai Negeri Sipil melanjutkan pendidikan.

Yang kedua konsep diri pegawai sangat mempengaruhi bagaimana mereka memandang dan menanggapi peluang untuk pendidikan lanjutan, melibatkan pemahaman yang jelas tentang potensi dan kelemahan diri serta sadar akan kekuatan dan area yang perlu dikembangkan. meningkatkan keterampilan dan kompetensi menghadapi dinamika pekerjaan yang semakin kompetitif, meningkatkan kualitas berpikir serta komunikasi yang lebih baik, bisa melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Yang ketiga Pegawai menyadari bahwa pendidikan lanjutan dapat menghadirkan pengetahuan tambahan yang lebih luas, bertambahnya pengetahuan pegawai menjadi daya saing dalam perubahan sistem kerja yang dinamis dalam organisasi. Pegawai harus memahami bagaimana pendidikan lanjutan dapat diselaraskan dengan pengembangan karier mereka, mencakup pemahaman tentang jalur karier yang mungkin, keterampilan yang diperlukan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi, dan bagaimana pendidikan lanjutan dapat mendukung tujuan karier pegawai.

Yang keempat Pendidikan lanjutan dapat memberikan kebaharuan keterampilan pegawai terutama dalam memahami perkembangan teknologi informasi, pegawai dimungkinkan dapat beradaptasi dengan cepat pada perubahan lingkungan kerja dengan tantangan baru hingga dapat secara cepat mengambil solusi kreatif bilamana pegawai memiliki keterampilan tambahan yang didapatkan melalui pendidikan lanjutan.

Yang kelima Pendidikan lanjutan dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk mengejar pengembangan diri, karena pendidikan bisa menjadi nilai jual dan nilai tambah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar lebih percaya diri dalam bekerja, disamping pemenuhan kebutuhan pengakuan pribadi ketika dapat memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi sehingga pegawai memiliki peluang untuk tumbuh dan berkariyer pada organisasi tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang kemudian didapatkan beberapa kesimpulan, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat antara lain yang pertama Untuk mendorong pegawai dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan lingkungan kerja, serta untuk mengatasi permasalahan pendidikan lanjutan maka perlu direkomendasikan agar Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat menambah dukungan anggaran dalam bentuk beasiswa pendidikan dalam peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM), yang kedua Mendorong perguruan tinggi dan lembaga pendidikan untuk memudahkan pegawai dalam menempuh pendidikan lanjutan dengan pembukaan kelas kerjasama atau kelas komunitas serta merekomendasikan program pendidikan jalur Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL). Kelas dimaksud adalah sistem pembelajaran dengan metode blended learning atau online sehingga menarik minat pegawai melanjutkan pendidikan karena tidak meninggalkan tugas dan fungsi jabatannya. Yang ketiga mengidentifikasi program studi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan, serta pemetaan gap tingkat pendidikan yang ada antara kondisi saat ini dan kebutuhan pendidikan lanjutan yang akan datang. Yang keempat upaya mengatasi permasalahan atas ketidaksesuaian antara kebutuhan

organisasi dengan kualifikasi pendidikan dipandang perlu menyusun suatu dokumen kebutuhan pendidikan lanjutan untuk menjadi acuan dan rekomendasi bagi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang akan melanjutkan pendidikan.

## Referensi

- A.M. Lilik Agung, 2021. *Kompetensi SDM di Era 4.0*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Ahyar, H. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (A. Husnu (ed.); 1 ed.). CV. Pustaka Ilmu Group.
- Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Angka. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offcet.
- Arief & Nisak. 2022. *Pengaruh Prosedur Kerja, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PG. Asembagoes*. Jurnal Manajemen Dan Sains, 7(1). <http://jmas.unbari.ac.id/index.php/jmas/article/view/349>.
- Asniwati. 2023. *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Journals Of Economics and Business Mulawarman <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/7050>.
- Berliyanti & Widyadmono. 2023. *Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention*. Jurnal Dimensi, 9(2), 339–351.
- Can, A., & Yasri, Y. 2016. *Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari*. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1).
- Darmi, T., & Anwar, F 2022. *Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu*. *Sosio e-Kons*, 14(2), 174-182.
- Eksan et al, 2020. *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Astra International Daihatsu, Tbk Cibubur*. *Jurnal Ekonomi dan Industri e-ISSN*, 2656, 3169.
- Gunawan, G., et al. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Cempaka Media Pustaka.
- Hashim dan Wok. 2022. *Preferred learning strategies among Malaysian primary ESL learners*. *Creative Education*, 13(3), 941-951.
- Hasibuan. 2021. *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea.P, et.al. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Juniarti A.T dan Putri Darra Gusti. 2021. *Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DISTAN) Kota Banjar Jawa Barat* (Doctoral dissertation, Universitas Pasundan bandung).
- Lestari Dewi, 2023. *Kinerja Pegawai*. Bandung: Widina Media Utama.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Susan Sandiasih (ed.); Cetakan 14)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Maya Kurnia S. 2021. *Kurikulum merdeka belajar kampus merdeka untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran abad 21*. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 10(1), 1-10.
- Mayarasa I, et.al. 2023. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional.
- Mayasari N, et al. 2022. *Perencanaan Pendidikan*. Banten: Sada Kurnia Pustaka.
- Mukhsin, M. 2023. *Commitment, Discipline, and Work Environment on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMK Negeri Tambusai Utara, Rokan Hulu District*. In *International Conference on Business Management and Accounting* (Vol. 1, No. 2, pp. 417-428).
- Mulyasari.A.E. 2020. *Pengaruh Kompetensi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hijau Lestari Raya Fibreboard Pematang Palas* *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 17 No.3, Oktober 2020 : 205-225.

- Ni Kadek & John. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Nilacakra.
- Nugraha, A., Firman, A., & Asri, A. 2020. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 2(1), 49-63.
- Republik Indonesia. Peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Republik Indonesia. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan.
- Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Rohman. A. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: CV. Cita Intrans Selaras.
- Sojanah J, et.al. 2023. *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supit, B. F., & Lumingkewas, E. M. 2023. *Konsep Dasar Manajemen (Ilmu dan Seni Mengatur Organisasi)*. Klaten: Tahta Media Group.
- Sutrisno dan Zuhri. 2019. PKM Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah Penelitian Tindakan Kelas.” *Journal of Dedicators Community* 3(1):53–61.
- Syawal, M. A. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Triastuti, D. A. 2019. Pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. *Journal of management review*, 2(2), 203-208.
- Triwiyanto Teguh. 2022. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945.
- Wibowo 2023. Determinan Kinerja dengan Kemampuan Berinteraksi, Konseptual, dan Teknis Sebagai Prediktor pada PT Dunia Chemical Medan.” Skripsi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
- Wirata, G. et.al. 2021. Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1-6.
- Wirawan Edy, et al. 2019. Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 60-67.
- Yuliana Lia. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*, UNY Press (Yogyakarta: UNY Press, 2019), 5–6.
- Yuliani Irma. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Pers.