

TANTANGAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MENUJU "*LOW COST TRAINING (LCT)*" DALAM MEWUJUDKAN REFORMASI BIROKRASI

Endang Sri Hidayah*¹, Muzzaman Almadani², A.M. Suhriawan S³

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri, sriendang@ipdn.ac.id

²Biro Organisasi Provinsi Sulawesi Selatan, muzzaman84@yahoo.com

³BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, aone04@gmail.com

ABSTRAK

Peran strategis ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik memerlukan manajemen ASN berbasis sistem merit. Di tengah pandemi *Covid-19* dan defisit anggaran, disertai besarnya biaya pengembangan kompetensi ASN, jika dihubungkan dengan keterbatasan anggaran, banyak pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Sulawesi Selatan yang tidak terlaksana. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif kebijakan pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Sulawesi Selatan yang tidak dapat dilaksanakan. Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif, dimana menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan Metode analisis Fishbone Diagram (diagram tulang ikan) yaitu diagram sebab-akibat yang dapat menjadi penyebab lahirnya suatu kebutuhan. Pengembangan kompetensi di daerah belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal. Dengan kebutuhan ketersediaan anggaran yang besar (biaya tinggi) dalam pengembangan kompetensi secara klasikal, cenderung jenis pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat dilaksanakan. Dari hasil penelitian, alternatif kebijakan yang diberikan terkait pengembangan kompetensi ASN yaitu dengan metode E-learning, metode tersebut merupakan *smart solution* pada kondisi saat ini, karena pengembangan kompetensi dengan metode E-learning dapat dilaksanakan dengan biaya murah/*low cost training (LCT)*, sehingga ketersediaan anggaran daerah (APBD) tidak menjadi faktor penghambat dan efektif dari segi waktu dan ruang, sehingga perencanaan pelatihan yang telah disusun dalam Analisis kebutuhan pelatihan lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilaksanakan secara berkesinambungan dan terpenuhinya kompetensi ASN sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan organisasi serta tentunya menjadi acuan dalam pelaksanaan *low cost training* sebagai sebuah tantangan untuk diimplementasikan, bukan ‘angan’ semata

Kata Kunci: ASN, Reformasi Birokrasi, Pengembangan Kompetensi, Rekomendasi Kebijakan

ABSTRACT

The strategic role of ASN in carrying out public service tasks, government tasks and development tasks requires ASN management based on a merit system. In the midst of the Covid-19 pandemic and the budget deficit, accompanied by the large cost of developing ASN competencies, if it is associated with budget constraints, many ASN competency development in South Sulawesi Province has not been implemented. The purpose of this study is to provide an alternative policy for developing ASN competence in South Sulawesi Province which cannot be implemented. The research method used in this study is a qualitative approach, emphasizing the aspect of in-depth

***Corresponding author**

Endang Sri Hidayah
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
sriendang@ipdn.ac.id

Received: October 31, 2021
Revised: November 29, 2021
Accepted: December 4, 2021
Available Online: December 10, 2021

understanding of a problem and the data collection techniques used, namely, observation and documentation. This study uses the Fishbone Diagram analysis method (fishbone diagram), which is a cause-and-effect diagram that can be the cause of the birth of a need. Competency development in the regions has not been fully implemented optimally. With the need for a large budget (high cost) in classical competency development, it is likely that other types of competency development cannot be implemented. From the results of the study, the alternative policy given related to the development of ASN competencies is the E-learning method, this method is a smart solution in current conditions, because competency development with the E-learning method can be carried out at low cost / low cost training (LCT), so that the availability of the regional budget (APBD) does not become an inhibiting factor and is effective in terms of time and space, so that the training planning that has been prepared in the analysis of training needs for the South Sulawesi Provincial Government can be carried out continuously and the competence of ASN is fulfilled in accordance with the qualifications desired by the organization and of course become a reference in the implementation of low cost training as a challenge to be implemented, not just a 'wish'

Keywords: ASN, Bureaucratic Reform, Competence Development, Policy Recommendations

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara ialah unsur utama sumber daya manusia pada birokrasi yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan dari penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, baik pelayanan secara lisan maupun layanan dengan tulisan (Sawir, 2020) oleh karena itu pengembangan kompetensi merupakan faktor terpenting dalam mendukung kinerja dari para PNS untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

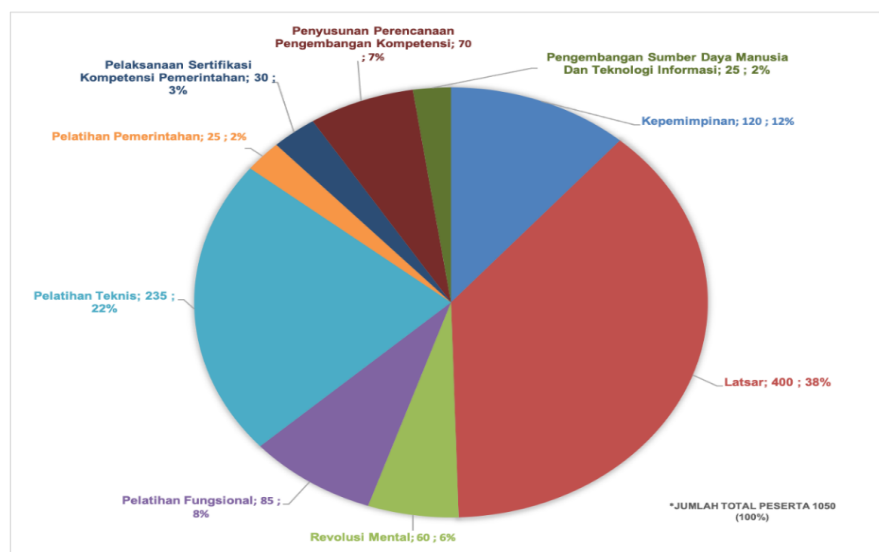
Bentuk Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dilakukan paling sedikit melalui jalur: a. pelatihan struktural kepemimpinan; b. pelatihan manajerial; c. pelatihan teknis; d. pelatihan fungsional; e. pelatihan sosial kultural; f. seminar/konferensi/sarasehan; g. workshop atau lokakarya; h. kursus; i. penataran; j. bimbingan teknis; k. sosialisasi; dan/atau l. jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya (PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA, 2018)

Peran strategis ASN untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya memerlukan manajemen ASN berbasis sistem merit. Sehingga pengembangan kompetensi ASN dapat mendukung reformasi birokrasi yang sedang gencar dicanangkan. Menurut Rod Hague dkk. (1993) dalam (Sitindjak, 2017) mengatakan bahwa birokrasi itu adalah institusi pemerintahan yang melaksanakan tugas negara. *“The bureaucracy is the institution that carries out the functions and responsibilities of the state. It is the engine-room of the state”*. Birokrasi ialah suatu mekanisme efektif dan efisien, yang didasari oleh teori dan juga hukum yang berlaku, serta mempunyai

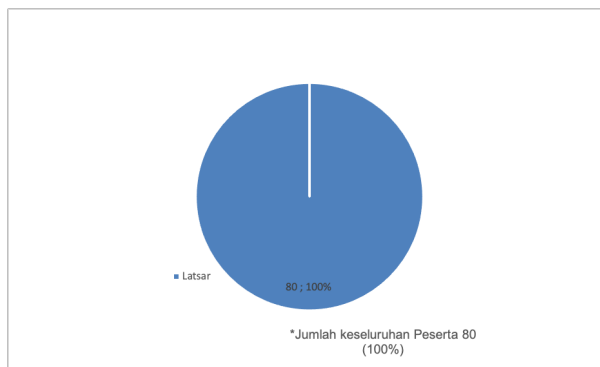
spesialisasi sesuai tujuan yang telah disepakati dalam sebuah organisasi/instansi/lembaga pemerintah (Drs. Muhammad, 2018).

Reformasi birokrasi sendiri memiliki dasar atas Peraturan Presiden Republik Indonesia (PP-RI) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025. Tujuan dari reformasi birokrasi yakni menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Selain itu, untuk mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi, melalui agenda Penataan Manajemen SDM yang merupakan salah satu dari 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi. Tujuan organisasi dapat dilihat dari sasaran yang dituangkan dalam dokumen rencana strategis. Salah satu untuk mendukung pencapaian rencana strategis tersebut yaitu meningkatkan kapasitas SDM dan kompetensi aparatur, pegawai negeri sipil sebagai unsur pelaksana kebijakan, agar tidak terjadi kesenjangan antara syarat jabatan (khususnya standar kompetensi jabatan) dengan kompetensi ASN yang bersangkutan dalam menduduki jabatan. Pengembangan kompetensi memiliki banyak jenis, sesuai tujuan dan target pengembangan yang akan dicapai tergantung bagaimana pemenuhan kompetensi jabatan seseorang, adapun kompetensi tersebut diantaranya kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosiokultural. Namun perlu diakui bahwa pengembangan kompetensi saat ini membutuhkan ketersediaan anggaran yang besar dalam pelaksanaannya, sehingga cenderung jenis pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat dilaksanakan.

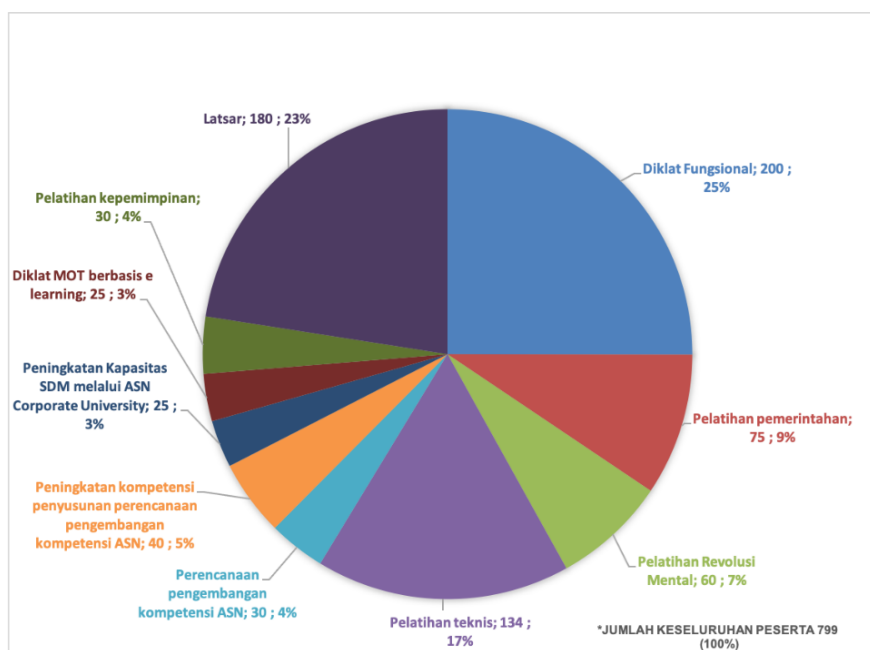
Gambar 1.
Jumlah peserta pelatihan/workshop 2019



Gambar 2.
Jumlah peserta pelatihan/workshop 2020



Gambar 3.
Jumlah peserta pelatihan/workshop 2021



Sumber: Data diolah dari Renstra dan LAKIP Tahun 2019, 2020 dan 2021 (LAKIP, n.d.)

Berdasarkan jumlah peserta pelatihan/workshop dari tahun 2019 hingga 2021. Hasil analisis kebutuhan diklat (*Training Need Analysis*) yang telah disusun oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan, data 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan kalkulasi anggaran pengembangan kompetensi ASN, khusus yang diselenggarakan pada lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan kurun waktu 2019 hingga 2021, alokasi jumlah peserta pelatihan/workshop hanya 1.929 peserta atau dengan kata lain 38 penyelenggaraan pelatihan dengan rentan waktu pelatihan 2 hingga 60 hari sesuai jenis pengembangan kompetensi yang dilaksanakan, jika dirata-ratakan biaya untuk pelatihan/workshop sekitar 2,7 - 4 juta/peserta, bahkan ada yang sampai 20

juta/peserta dengan metode pembelajaran klasikal. Tentunya hal tersebut belum bisa mengcover seluruh jenis pengembangan kompetensi berdasarkan jabatan dan pengembangan kompetensi masing-masing syarat jabatan yang tersedia.

Tabel 1:
Jumlah PNS menurut Jabatan dan Jenis Kelamin

Jabatan PNS	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin					
	Laki-Laki		Perempuan		Jumlah	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Fungsional Tertentu	7 323	7 048	9 347	9 259	16 670	16 307
Fungsional Umum/Staf	3 640	3 599	3 132	3 207	6 772	6 806
Struktural	1 054	1 000	780	725	1 834	1 725
Eselon V	0	-	0	-	0	-
Eselon IV	756	724	648	603	1 404	1 327
Eselon III	252	235	126	117	378	352
Eselon II	46	40	6	5	52	45
Eselon I	0	1	0	-	0	1
Jumlah	12 017	11 647	13 259	13 191	25 276	24 838

Sumber: data BPS Sulsel (Jumlah PNS Menurut Jabatan Dan Jenis Kelamin Sulawesi Selatan, n.d.)

Jika melihat data PNS Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2019 terdapat 24.838 PNS dengan berbagai jenjang jabatan, maka Pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan hanya berfokus pada pengembangan yang sifatnya mandatory pada jabatan struktural atau pengembangan kompetensi manajerial. Padahal pengembangan kompetensi Teknis dan Fungsional juga sangat urgen untuk dilaksanakan, bahkan pengembangan kompetensi sosial kultural sangat jarang dilaksanakan.

Ada beberapa akar masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi yang begitu besar membebani anggaran 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.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif mempunyai 2 tujuan utama yaitu membuat atau menggambarkan serta mengatakan (*to describe and explore*) serta tujuan yang kedua yaitu menggambarkan dan mengungkapkan (*to describe and explain*) (Siyoto, 2015). Metode penelitian kualitatif juga merupakan metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi (Moleong, 2018). Metode penelitian ini menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya. Adapun teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yakni, dokumentasi dan observasi. Peneliti melakukan observasi pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan dan mengumpulkan dokumen terkait masalah yang ingin peneliti teliti.

Dalam melaksanakan analisis kebijakan, hal yang pertama kali peneliti lakukan tergantung pada permasalahan serta konteks yang ada. Dalam hal ini, peneliti melakukan beberapa langkah kegiatan analisis. Tahapan atau langkah dalam analisis kebijakan (Mustopadidjaja, 2005) peneliti berfokus pada tiga langkah yakni:

- a. Perumusan alternatif Kebijakan
- b. Penentuan kriteria (Analisis terhadap Alternatif Kebijakan)
- c. Perumusan rekomendasi Kebijakan

Masalah yang diajukan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan diagram sebab akibat atau disebut juga diagram tulang ikan karena strukturnya yang menyerupai kerangka ikan. Pendekatan ini dipergunakan untuk menemukan akar penyebab dan prioritas penyelesaian dari permasalahan penelitian. Sebagai “kepala ikan” adalah akibat sebagai rumusan penelitian (Bachtiar et al., 2018) yaitu 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. Belum diterapkannya budaya *learning organization* (organisasi pembelajar) yang dalam pelaksanaannya dapat menekan anggaran pengembangan kompetensi dan Pengembangan kompetensi ASN masih

dibebankan pada APBD. *Fishbone Diagram* disebut juga diagram sebab-akibat yang bias saja menjadi sebab lahirnya suatu kebutuhan (rekomendasi kebijakan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Alternatif-alternatif merupakan beberapa pilihan atau beberapa cara yang ada untuk membuat kebijakan yang dimana diharapkan terdapat suatu tujuan yang bisa tercapai. Alternatif juga bisa berisi beberapa kebijakan, beberapa strategi atau beberapa tindakan. Alternatif tidak mutlak harus jelas merupakan pengganti satu sama lain ataupun mempunyai fungsi yang sama (Kismartini, 2013)

Dari identifikasi permasalahan yang telah dibahas, jika dibiarkan maka akan berdampak banyaknya jenis pelatihan yang telah dituangkan dalam *Training Need Analysis* (TNA)/Analisis kebutuhan Diklat (AKD) yang dirangkum dalam Dokumen Kebutuhan Pelatihan, tidak dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, dikarenakan keterbatasan anggaran, tempat, dan waktu pelaksanaan, serta akan berdampak secara langsung terhadap kompetensi PNS dan pemenuhan Hak PNS dalam pengembangan kompetensi (Rakhmadina & Setyaningrum, 2021)

Dengan melihat permasalahan tersebut. Peneliti mengajukan 3 (tiga) alternatif kebijakan yang dapat dilaksanakan yaitu

1. Menetapkan budaya *learning organization* (organisasi pembelajar) di masing-masing unit kerja.
2. Menetapkan pengembangan kompetensi dengan metode pembelajaran secara *E-learning*.
3. Pembebanan biaya pengembangan kompetensi di tanggung masing-masing ASN melalui item tunjangan kinerja.

Analisis terhadap Alternatif Kebijakan

Setelah dilakukan analisa mendalam terhadap alternatif-alternatif kebijakan tersebut, kemudian menilai masing-masing kebijakan berdasarkan 3 (tiga) kriteria yaitu Efektifitas, Efisiensi, dan Dukungan Politis. Sebagian besar analisis kebijakan fokus pada proses pembentukan kebijakan daripada implementasi kebijakan (Anggara, 2018). Dari analisis tersebut, terdapat penilaian masing-masing kriteria pada alternatif kebijakan, yaitu sebagai berikut:

Pertama, kriteria efektivitas menilai seberapa mampu pilihan kebijakan tersebut mengatasi masalah substansial yang dihadapi. Keefektifan alternatif kebijakan diambil dari studi atau pengalaman dari Instansi/kementerian lain yang telah menerapkan kebijakan serupa. Ketiga alternatif kebijakan mampu mengatasi masalah substansi yakni terkait kelayakan finansial (*E-learning*) serta masalah kualitas dan harga (Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dengan metode *E-learning*).

Namun, Kriteria **kedua**, yakni efisiensi, menilai seberapa besar biaya yang mungkin timbul dari kebijakan tersebut. Alternatif kebijakan pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan metode *E-learning* dan Organisasi pembelajar memiliki nilai yang paling besar, dikarenakan biaya pelaksanaan relatif begitu rendah dibanding dengan metode pelatihan tatap muka yang berpotensi membebani APBD. Sedangkan 1 (satu) alternatif lain berbiaya tinggi (pembebanan pengembangan kompetensi pada Tunjangan kinerja) dikarenakan membebani APBD.

Kriteria **ketiga**, dukungan politis menilai seberapa besar keberterimaan kebijakan secara politis. Alternatif kebijakan Pembebanan biaya pengembangan kompetensi ditanggung masing-masing ASN melalui item tunjangan kinerja tidak memiliki dukungan politis yang cukup, karena berpotensi menimbulkan pro dan kontra, diakibatkan dari dampak adanya penyisihan sebagian anggaran dari tunjangan kinerja untuk digunakan dalam pengembangan kompetensi.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

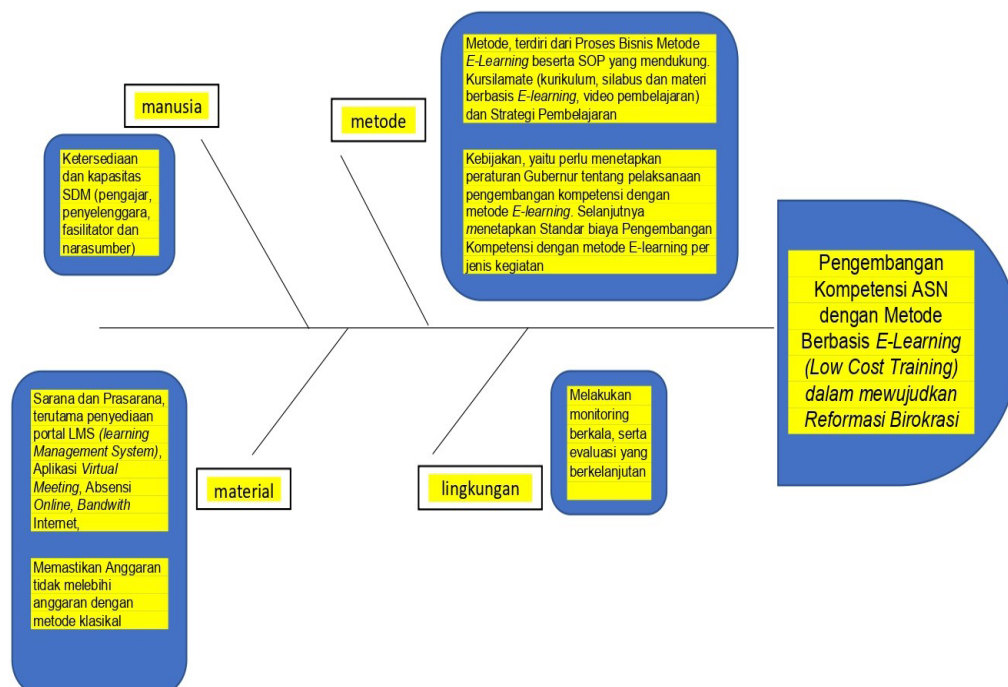
Rekomendasi peneliti adalah penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN dengan metode berbasis *E-Learning*, dengan beberapa pertimbangan :

1. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN dengan metode *E-learning* sangat efisien dari segi biaya, karena dengan metode *E-learning* peserta tanpa perlu diasramakan, yang membutuhkan biaya akomodasi (makan/minum, asrama, atk, biaya transport, dan lain sebagainya)
2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dengan metode *E-learning* efektif dari segi waktu dan tempat, karena dalam 1 (satu) waktu pelaksanaan dapat dilaksanakan berbagai jenis pengembangan kompetensi yang tidak membatasi jumlah peserta berdasarkan jumlah kebutuhan ruang kamar/asrama/kelas.
3. Pengajar maupun peserta dapat melakukan aktivitas pembelajaran yang representatif di ruang mana saja.

Dalam pelaksanaan pengembangan berbasis *E-learning* ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

- Kebijakan, yaitu perlu menetapkan peraturan Gubernur tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan metode *E-learning*. Selanjutnya menetapkan Standar biaya Pengembangan Kompetensi dengan metode *E-learning* per jenis kegiatan
- Metode, terdiri dari Proses Bisnis Metode *E-Learning* beserta SOP yang mendukung. Kursilamate (kurikulum, silabus dan materi berbasis *E-learning*, video pembelajaran) dan Strategi Pembelajaran
- Sarana dan Prasarana, terutama penyediaan portal LMS (*learning Management System*), Aplikasi *Virtual Meeting*, Absensi *Online*, *Bandwith* Internet, dan Server.
- Ketersediaan dan kapasitas SDM (pengajar, penyelenggara, fasilitator dan narasumber)
- Memastikan Anggaran tidak melebihi anggaran dengan metode klasikal
- Melakukan monitoring berkala, serta evaluasi yang berkelanjutan.

Gambar 4.
Fishbone Diagram



SIMPULAN

Pengembangan kompetensi menjadi tantangan dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di daerah. Pengembangan kompetensi di daerah belum sepenuhnya terlaksana secara maksimal.

Dengan kebutuhan ketersediaan anggaran yang besar (biaya tinggi) dalam pengembangan kompetensi secara klasikal, cenderung jenis pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat dilaksanakan. Strategi Pengembangan Kompetensi dengan metode E-learning merupakan *smart solution* pada kondisi saat ini, karena pengembangan kompetensi dengan metode E-learning dapat dilaksanakan dengan biaya murah/*low cost training* (LCT), sehingga ketersediaan anggaran daerah (APBD) tidak menjadi faktor penghambat dan efektif dari segi waktu dan ruang, sehingga perencanaan pelatihan yang telah disusun dalam Analisis kebutuhan pelatihan lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilaksanakan secara berkesinambungan dan terpenuhinya kompetensi ASN sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan organisasi serta tentunya menjadi acuan dalam pelaksanaan *low cost training* sebagai sebuah tantangan untuk diimplementasikan, bukan ‘angan’ semata.

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, maka saran atau rekomendasi yang bisa kami ajukan adalah yaitu **Kebijakan**, perlu menetapkan peraturan Gubernur tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan metode *E-learning*. Selanjutnya menetapkan Standar biaya Pengembangan Kompetensi dengan metode E-learning per jenis kegiatan. **Metode**, terdiri dari Proses Bisnis Metode *E-Learning* beserta SOP yang mendukung. Kursilamate (kurikulum, silabus dan materi berbasis *E-learning*, video pembelajaran) dan Strategi Pembelajaran. **Sarana dan Prasarana**, terutama penyediaan portal LMS (*learning Management System*), Aplikasi *Virtual Meeting*, *Absensi Online*, *Bandwith* Internet, dan Server. Ketersediaan dan kapasitas SDM (pengajar, penyelenggara, fasilitator dan narasumber). Memastikan Anggaran tidak melebihi anggaran dengan metode klasikal. Melakukan monitoring berkala, serta evaluasi yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Anggara, S. (2018). *Kebijakan Publik*. CV. Pustaka Media.
- Bachtiar, M., Areros, W. A., & Wullur, M. (2018). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI MALUKU UTARA MELALUI KEPUTUSAN KPU NOMOR 506/Kpts/KPU/ TAHUN 2013. *Jurnal Politico, Vol 7 No 2*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/view/30533>
- Drs. Muhammad, M. S. (2018). *Birokrasi (Kajian Konsep, Teori menuju Good Governance)*.
- Jumlah PNS menurut Jabatan dan Jenis Kelamin Sulawesi Selatan*. (n.d.). <https://sulsel.bps.go.id/indicator/101/1629/1/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jabatan-dan-jenis-kelamin.html>

- Kismartini. (2013). *ANALISIS TRADE-OFF SEBAGAI ALAT ANALISIS KEBIJAKAN PUBLIK*. http://eprints.undip.ac.id/3426/1/Artikel_Kismartini.pdf
- LAKIP. (n.d.). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BPSDM Prov. Sulsel Tahun 2019 dan Tahun 2020*.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif / penulis, Prof. DR. (Edisi revi)*. PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- Mustopadidjaja. (2005). *Manajemen proses kebijakan publik: formulasi, implementasi, dan evaluasi kinerja*. Lembaga Administrasi Negara Duta Pertiwi Foundatio.
- PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA. (2018). *INDONESIA, PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK 2018, NOMOR 10 TAHUN TENTANG SIPIL, PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI*. <http://bkd.jogjaprov.go.id/informasi-publik/pengumuman?view=article&id=467:peraturan-lembaga-administrasi-negara-nomor-10-tahun-2018&catid=67>
- Rakhmadina, D., & Setyaningrum, D. (2021). Dampak E-Learning terhadap Anggaran Pelatihan Kementerian Keuangan. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol 4*, 14–32.
- Sawir, M. (2020). *BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK (Konsep, Teori dan Aplikasi)*.
- Sitindjak, V. (2017). Konsep Reformasi Birokrasi. *BPSDM Jawa Barat, 8*, 78–98. <http://inspirasi.bpsdm.jabarprov.go.id/index.php/inspirasi/article/download/107/76>
- Siyoto, S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*.