

CAPACITY BUILDING STRATEGY OF PUBLIC TRAINING INSTITUTE IN IMPROVING CIVIL SERVANT'S COMPETENCIES TO REALIZED LEARNING ORGANIZATION

Sri Wahyuni

**Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
unik.wahyuni06@gmail.com**

Abstract

This study was conducted to investigate the efforts to empower the capacity of training organization. It have recently become the priority for public training organization especially when the public demand for the training accountability is very strong. The significant of these efforts, however, cannot be realized since each aspects of the training organization runs its own improvement policies. In other words, public training organization need to work together to harmonize the policies, strategies, and techniques to improve the quality and capacity of training organization. This article attempts to explain the ways of efforts from the public training organizations in West Nusa Tenggara Province, in order to make the improvement effort more significant, powerful, and result-oriented, especially in enhancing the effectiveness of training. The discussion is started with the background of quality need, and followed by the explanation on the strategies to improve the capacity of training organization: institution, programs, trainers, and evaluation and development in conducting trainings to improve BPSDMD West Nusa Tenggara Province as Learning Organization.

Keywords: Public Training Organization, Civil Servant HRD's competencies,
Capacity Empowerment Strategies and Learning Organization

Strategi Penguatan Kapasitas Lembaga Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi SDM Aparatur untuk Mewujudkan *Learning Organization*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya-upaya memperkuat kapasitas lembaga pelatihan dalam meningkatkan kompetensi SDM Aparatur. Hal ini menjadi prioritas bagi lembaga pelatihan, terutama ketika tuntutan publik terhadap akuntabilitas pelatihan menjadi semakin kuat. Pentingnya upaya-upaya tersebut tidak dapat terwujud manakala setiap aspek dari lembaga pelatihan ini berjalan sendiri. Dengan kata lain, Lembaga Pelatihan pemerintah dalam hal ini BPSDMD Provinsi NTB hendaklah membangun Institusinya sebagai Organisasi Pembelajaran dalam bentuk kerjasama yang solid dan harmonis berkaitan dengan : aturan atau kebijakan, strategi dan teknik untuk menguatkan kapasitas Lembaga Pelatihan secara lebih signifikan dengan berorientasi pada hasil pelatihan yang lebih efektif. Dimulai dengan latar belakang kebutuhan kualitas kompetensi ASN, dan dilanjutkan dengan penjelasan tentang strategi penguatan kapasitas lembaga: melalui regulasi, program pelatihan, Pengembangan Kompetensi Widyaiswara, Evaluasi dan Pengembangan dalam mewujudkan BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai Organisasi Pembelajaran.

Kata kunci: Lembaga Pelatihan, Kompetensi ASN, Strategi Penguatan Lembaga
dan Institusi Pembelajaran

PENDAHULUAN

Pada Era Reformasi Birokrasi, salah satu agenda terpenting pembangunan adalah menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, dan profesional yang mampu melaksanakan pembangunan secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan prima kepada publik. Demikian juga halnya dengan pembangunan di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Tujuan pelaksanaan pembangunannya tidak akan terlepas dari tujuan pembangunan nasional dengan lebih menguatkan potensi-potensi lokal yang disesuaikan dengan karakteristik masyarakatnya. Agenda ini merupakan cerminan kesadaran pemerintah baik pusat maupun daerah akan pentingnya kualitas birokrasi, sebagai unsur dan aktor penting pelaksana pembangunan, disamping upaya peningkatan peran serta masyarakat dan dunia usaha dalam konsep pemerintahan yang baik menurut UNDP (1997) memberikan batasan pemerintahan yang baik sebagai hubungan yang saling membantu dan membangun diantara negara, swasta dan masyarakat. Untuk itu, pembangunan kualitas birokrasi harus mendapatkan dukungan dari semua pihak, dan dilakukan secara konsisten, sehingga cita-cita mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang baik) akan dapat dicapai dengan baik.

Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai ujung tombak dalam menggerakkan roda pembangunan memiliki posisi yang sangat strategis sebagai *permanent agent of change* (agen perubahan yang permanen) dalam masyarakat. Sehingga seiring dengan perkembangan waktu yang kian terbuka, mengglobal, dan kompetitif, maka dibutuhkan aparatur dengan kompetensi dan profesionalisme yang jauh lebih tinggi dibandingkan masa-masa sebelumnya. Sehingga lembaga pelatihan sebagai salah satu katalisator

dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur akan menjadi langkah yang sangat strategis untuk membentuk SDM Aparatur sesuai dengan tuntutan kompetensi individu dan kebutuhan organisasinya.

Terlebih lagi dengan telah diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 Aparat Sipil Negara (ASN), maka setiap aparatur yang ada memiliki hak yang sama dengan waktu yang lebih banyak untuk mendapatkan pengembangan karir dalam jabatan mereka, yaitu melalui jalur melalui pelatihan dan non pelatihan, baik pelatihan manajerial, kepemimpinan, teknis inti, fungsional dan sosio kultural. Saat ini pelatihan teknis, fungsional dan sosio kultural akan menjadi sesuatu yang harus diikuti sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang dimiliki oleh masing-masing aparatur.

Sebagai salah satu komponen dalam birokrasi, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah atau BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat tentu berkewajiban untuk mendukung agenda pembangunan nasional tersebut, sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Salah satunya adalah dengan memfokuskan pada upaya peningkatan kualitas dan kapasitas penyelenggaraan pelatihan yang terintegrasi, mandiri dan menjadi pusat pengembangan pengetahuan yang luar biasa atau *center excellent of Knowledge* dalam pengembangan kompetensi SDM Aparatur di Nusa Tenggara Barat, dalam mewujudkan BPSDMD Provisi Nusa Tenggara Barat sebagai Organisasi Pembelajaran. Dengan demikian BPSDMD Provinsi NTB akan mampu menjadi daya ungkit (*lverage*) yang paling kuat dalam rangka mewujudkan sosok aparatur Pegawai Negeri Sipil Provinsi Nusa Tenggara Barat yang kompeten dan profesional menuju birokrasi yang berkualitas dan berkelas dunia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penelitian survei, yang berorientasi pada gejala-gejala yang bersifat wajar dan alamiah. Sifatnya naturalistik dan mendasar atau bersifat kealamiah (Riyanto, 1998). Dengan memperhatikan karakteristik dari pendekatan kualitatif, maka ia memiliki sifat sebagai berikut: memiliki latar alami, peneliti sebagai sumber data langsung dan peneliti menjadi instrumen kunci, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, cenderung menganalisis data secara induktif, dan makna merupakan hal yang esensial (Bogdan & Biklen, 1998). Data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data-data tambahan dan dokumen.

Subjek penelitian terdiri dari 14 Tim Pengelola Lembaga Pelatihan, Fungsional Widyaiswara yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, terdiri dari Kepala BPSDMD, Sekretaris BPSDMD, Kabag Program BPSDMD Provinsi NTB, 4 orang kepala Bidang, 4 orang kepala sub bidang, dan 3 orang Widyaiswara. Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, pengamatan berperan serta, serta studi dokumen. Ketiga teknik tersebut merupakan teknik-teknik dasar yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif (Riyanto, 1998). Penelitian ini juga menggunakan tiga teknik pengecekan, yaitu triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi teman sejawat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pendidikan dan pelatihan merupakan terminologi yang memiliki perbedaan jika ditinjau dari waktu dan tujuan pelaksanaannya. Definisi

pendidikan yang tertuang dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1, yaitu pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Jika ditinjau dari tujuannya, menurut *Manpower Services Commissions* dalam Suparman (2010), pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, pemahaman dan penyerapan, nilai-nilai yang diperlukan dalam semua aspek kehidupan, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan kegiatan atau pekerjaan tertentu. Dari dua konsep tersebut masing-masing menekankan kepada perubahan individu yang terkait dengan nilai-nilai, kemampuan kognitif dan psikomotor melalui pengembangan potensi diri secara terencana. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa pendidikan dilakukan untuk menyiapkan individu mengarungi kehidupan, yang tidak dibatasi oleh pekerjaan saat ini atau masa yang akan datang.

Sedangkan pelatihan adalah pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Nadler dalam Suparman, 2010). Secara operasional, pelatihan merupakan kegiatan yang didesain untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan keterampilan dan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pelatihan berorientasi pada pekerjaan saat ini atau masa datang.

Pendidikan dan pelatihan (pelatihan) bagi aparatur dapat dijadikan

sebagai *treatment* atau pemulihan bagi optimalisasi kinerja organisasi. Sebagaimana tertuang dalam Undang undang Aparatur Sipil Negara no 5 tahun 2014 dan juga dijelaskan pada Pasal 2 PP No. 101 Tahun 2000, tentang Pelatihan PNS, tujuan dan sasaran penyelenggaraan Pelatihan Aparatur adalah untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Hal tersebut diperkuat dalam PP No 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas PP no 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN pada Pasal 210 (1) Pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 203 ayat (5) huruf b harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 207 ayat (2). Dimana Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk: pendidikan; dan/atau pelatihan.

Berdasarkan tujuan dan sasaran Pelatihan tersebut, jelaslah bahwa arah kebijakan dalam pengembangan aparatur sipil negara tidak hanya diarahkan pada upaya peningkatan kapabilitas intelektualnya saja, namun juga peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada

pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini berimplikasi terhadap lembaga pelatihan yaitu adanya kewajiban untuk turut serta membangun karakter (*character building*) aparatur Sipil Negara di Nusa Tenggara Barat yang jumlahnya telah mencapai 14.239 orang (data informasi webside BK Provinsi. NTB, 2019). Selain itu, pelatihan juga harus merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pembinaan dan pengembangan manajemen pegawai negeri sipil yang terarah, integral, transparan dan Mandiri.

KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

Berbicara kualitas birokrasi tidak akan terlepas dari kompetensi aparatur yang ada. Bahkan hampir dalam setiap kegiatan khususnya berkaitan dengan pelatihan kata-kata kompeten atau kompetensi ini akan selalu menjadi bagian yang ada di dalamnya. Untuk itu, maka dipandang perlu untuk menyamakan persepsi tentang hal tersebut. Menurut kamus Oxford kompetensi berasal dari kata *competence* (n) yang berarti *being competent, ability, legal capacity*. Sedangkan *Competent* (adj) diartikan sebagai *a person having ability, power, authority, skills, knowledge, etc, to do what is needed*. Sehingga bisa diartikan bahwa Kompetensi Aparatur adalah kemampuan baik pengetahuan, keterampilan dan sikap yang secara umum harus dimiliki oleh aparatur dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan yang dimilikinya.

Agar PNS dapat mempunyai kompetensi yang diharapkan maka diperlukan adanya pelatihan berbasis kompetensiyang sesuai dan berkelanjutan yakni dari pertamadiangkat sebagai calon PNS sampai menjelang pensiun. Tahapan perkembangan kompetensi dan masa kerja PNS antara lain tahap pengenalan

tugas (0-2 tahun), pembentukan kompetensi teknis dan manajerial (3-16 tahun), pengembangan kompetensi (8-24 tahun) serta pengabdian (16 tahun keatas). Dan sebagai salah satu bentuk pembinaan PNS maka pelatihan PNS memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan kompetensi yang meliputi integritas, tanggung jawab, kepemimpinan, kerja sama dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas.

Harapannya dalam rangka peningkatan efektifitas pelatihan sebagai instrumen pembinaan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Maka perlu diupayakan dilakukan pembenahan terhadap manajemen pembinaan aparatur penyelenggara pemerintahan daerah berdasarkan kompetensi dan kinerja sehingga pelatihan aparatur pemerintah daerah difokuskan pada upaya peningkatan kompetensi penyelenggara pemerintahan daerah. Dalam memperbaiki sistem dan prosedur antara lain dengan pemetaan dan perumusan standar kompetensi, memfokuskan penyelenggaraan pelatihan untuk peningkatan kompetensi, merumuskan sistem dan prosedur penyelenggaraan pelatihan satu pintu serta pendayagunaan alumni pelatihan dengan penempatan sesuai kompetensinya.

Adapun jenis jenis kompetensi ASN yang dapat dikembangkan dalam bentuk pelatihan dan non-pelatihan meliputi:

1. Kompetensi Teknis, diukur dari tingkat Dasar, Inti, Umum dan Pilihan serta spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis, fungsional dan pengalaman kerja secara teknis,
2. Kompetensi Manajerial, diukur dari tingkat pendidikan dan pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi Sosial Kultural, diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan Kebangsaan.
4. Kompetensi Pemerintahan, mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan kebijakan desentralisasi, hubungan pemerintahan pusat dan daerah, pemerintahan umum, pengelolaan keuangan daerah, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, hubungan pemerintah daerah dengan DPRD dan etika pemerintahan.

STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS LEMBAGA PELATIHAN

1. Penataan Kelembagaan

Pada tahun 2013 tercatat sekitar 450-an lembaga pelatihan baik yang dimiliki oleh Instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah (SIDA LAN RI, 2013). Dari jumlah tersebut lembaga pelatihan yang sudah mendapatkan sertifikasi dan akreditasi dari LAN untuk menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan (PKA dan PKP) dan Pelatihan Prajabatan atau Latsar sejumlah 30 Lembaga Pelatihan Propinsi, 24 lembaga pelatihan milik Departemen, dan 9 lembaga milik non departemen. Salah satunya adalah BPSDMD Provinsi NTB, berdasarkan Keputusan Kepala LAN tentang Akreditasi Kelembagaan tahun 2019 mendapatkan nilai B untuk penyelenggaraan pelatihan baik pelatihan Kepemimpinan maupun pelatihan Prajabatan. Dengan begitu banyaknya lembaga pelatihan aparatur, salah satu agenda penting dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan adalah penataan kelembagaan pelatihan daerah yang diarahkan pada pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) lembaga pelatihan.

Penataan kelembagaan merupakan rangkaian kegiatan untuk memperbaiki totalitas system organisasi pelatihan yang terdiri dari aspek-aspek kelembagaan pelatihan yang statis (struktur organisasi, uraian jabatan, syarat jabatan), dan aspek ketatalaksanaan dan proses yang dinamis seperti pedoman kerja, tata hubungan kerja, dan koordinasi di dalam dan dengan organisasi luar. Penataan kelembagaan pelatihan ini perlu dilakukan mengingat fungsi penyelenggaraan pelatihan itu sangat terkait erat dengan berbagai *stakeholders* seperti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi maupun Kabupaten/Kota, instansi pengirim/dinas dan badan terkait. Disamping itu penataan kelembagaan juga diperlukan untuk mendorong lembaga pelatihan agar lebih berfokus pada upaya inovasi program dan metode pelaksanaan pelatihan yang efektif, efisien dan mandiri dalam mewujudkan BPSDMD sebagai *Center Excellent of Knowledge* dalam peningkatan kompetensi aparatur.

Dalam praktek pelatihan, kita masih menjumpai beberapa masalah yang sering muncul terkait dengan kelembagaan pelatihan diantaranya:

- Mekanisme koordinasi yang belum jelas antara lembaga pelatihan di Kabupaten/Kota dengan lembaga Pembina pelatihan di Propinsi, terutama pada Kabupaten/Kota yang sudah memiliki badan/kantor pelatihan sendiri.
- Lembaga pelatihan apakah harus berdiri sendiri (terpisah dari Badan Kepegawaian Daerah/BKD) atau harus menyatu dengan nomenklatur bidang setingkat eselon III. Pertanyaan-pertanyaan ini merupakan masalah klasik yang terus berulang terutama setelah kebijakan otonomi daerah digulirkan. Dan dari data terakhir dapat dilihat hanya ada 6 lembaga kepelatihan dari seluruh lembaga yang ada di Indonesia yang masih

menggabungkan diri dengan BKD, salah satunya adalah BKD dan Pelatihan Provinsi NTB. Dan sejak tahun 2017 BKD dan Diklat Provinsi NTB sudah diubah menjadi BPSDMD Provinsi NTB Sebagai OPD baru yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi NTB Nomor 11 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi NTB.

Belum ditaatinya kebijakan tentang akreditasi dan sertifikasi lembaga pelatihan, Masih banyak SKPD di daerah yang bukan lembaga pelatihan, namun masih menyelenggarakan pelatihan atau yang diakali dengan bentuk bimbingan teknis, tanpa bekerjasama dengan lembaga pelatihan terakreditasi.

Diperlukan penataan koordinasi yang lebih erat antara BPSDMD dengan Badan Kepegawaian terutama menyangkut rekrutmen dan seleksi calon peserta pelatihan, dan penempatan serta pemberdayaan alumni atau lulusan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Dari beberapa fenomena tersebut, maka diperlukan rumusan strategi penataan kelembagaan pelatihan daerah agar benar-benar mampu menjadi pendukung peningkatan kompetensi aparatur di daerah. Beberapa strategi tersebut adalah:

- Memperkuat kapasitas BPSDMD Provinsi NTB menjadi organisasi pembelajaran (*Center Excellent of Knowledge*) dengan model pelatihan satupintu, yang memiliki keleluasaan dan lebih fokus dalam menjalankan tugas dan fungsi utamanya dalam pengembangan dan peningkaytan kualitas sumber daya aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Terlebih dengan telah diberlakukannya Undang Undang ASN, dimana setiap PNS yang ada memiliki hak yang

sama untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan dan non pelatihan yang berbasis kompetensi. Dengan pemisahan ini nantinya memiliki implikasi yang sangat besar terhadap pengembangan kurikulum dan inovasi lembaga pelatihan yang bisa dikembangkan sesuai dengan tuntutan zaman.

- Penegakkan aturan akreditasi dan sertifikasi lembaga pelatihan. *Akreditasi dan sertifikasi lembaga pelatihan* dilakukan secara terintegrasi dengan *akreditasi dan sertifikasi program pelatihan* serta *akreditasi dan sertifikasi widyaiswara*. Lembaga pelatihan terakreditasi (*Registered Training Organization/RTO*) nantinya hanya akan memiliki kewenangan untuk melaksanakan pelatihan-pelatihan tertentu saja, dimana persyaratannya meliputi pemenuhan akreditasi program dan akreditasi widyaiswara. Ini berarti bahwa suatu lembaga pelatihan hanya boleh melaksanakan suatu program pelatihan tertentu apabila telah memiliki program pelatihan terakreditasi, dengan widyaiswara terakreditasi untuk pelatihan tersebut.
- Akreditasi lembaga pelatihan harus lebih diarahkan pada pembentukan spesialisasi. Kekhususan, dan keahlian suatu lembaga pelatihan dalam menyelenggarakan pelatihan-pelatihan tertentu (*RTO for specialized training program*). Konsentrasi lembaga pelatihan yang bertumpu pada pelatihan kepemimpinan harus sebisa mungkin dihindari. Oleh karena itu, lembaga pelatihan harus mengembangkan inovasi program pelatihan yang akan dijadikan kekhasan dan "*trade mark*" lembaga pelatihan tersebut di mata kostumernya.

- Koordinasi, kolaborasi kerjasama antar lembaga pelatihan, antar instansi vertikal yang ada di provinsi NTB, internal OPD provinsi NTB, serta dengan BKPSDM di kabupaten kota harus lebih ditingkatkan dan dibangun kerjasama yang intens melalui proses *benchmarking* penyelenggaraan pelatihan dan widyaiswara.

Dalam menata kelembagaan ini, BPSDMD Provinsi NTB tentunya tidak dapat dilaksanakan secara internal saja dalam artian oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya saja. Penataan kelembagaan ini perlu dan harus melibatkan pembuat kebijakan (*policy maker*) dan Pembina kepegawaian sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuat akan lebih kuat mendukung dan mengembangkan kuliatis kepelatihan sekaligus peningkatan kapasitas lembaga pelatihan di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

2. Regulasi

Pengembangan sumberdaya manusia Aparatur Sipil Negara di Indonesia telah dicanangkan akan menjadi birokrasi yang berada pada level *world class government* pada tahun 2025 sebagai makna pengejawantahan nawacita yang selama ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Daerah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat, belum dilakukan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh masih belum optimalnya pengelolaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dengan masih terpisahnya fungsi pengembangan kompetensi SDM di masing-masing unit kerja, terbatasnya jenis program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan, dan belum terciptanya pola kerjasama yang baik dalam pengelolaan pengembangan kompetensi antar Organisasi Perangkat Daerah, antar Kabupaten/Kota dan

lembaga lembaga vertikal yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sehingga dalam rangka mengoptimalkan pengembangan kompetensi SDM Aparatur Sipil Negara di Provinsi Nusa Tenggara Barat, maka diperlukan adanya integrasi dalam pengelolaan pengembangan Kompetensi SDM ASN baik internal maupun eksternal. Kompetensi kerjasatim nimenjadisuatutolakukurdariprofesionalitas individu dalam ranah sumber daya manusia, baik dari unsur ASN maupun masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat juga mempunyai kewajiban berupa tugas dan fungsi untuk memfasilitasi ekosistem profesionalitas dalam mewujudkan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara yang kompeten, berintegritas, berkinerja dan berdedikasi tinggi, bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN menuju Nusa Tenggara Barat Gemilang (NTB Gemilang)).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2019 sebagai perubahan Peraturan Daerah No 11 Tahun 2016, merupakan Badan Daerah yang memiliki Tugas dan Fungsi sebagai Penyelenggara Kegiatan Pelatihan, Pengembangan dan Sertifikasi kompetensi ASN. Kinerja BPSDMD Provinsi NTB saat ini dipandang belum optimal dalam menjawab tantangan dan ekspektasi sebagai Badan Pengembangan SDM Daerah yang terdepan dalam bidang pelatihan Pengembangan Kompetensi ASN, sebagai *think-tank* Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat berkaitan dengan pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara, terdepan dalam *Human Capital Development*, sebagai lembaga Pelatihan yang *forward looking*, sebagai ujung tombak dalam studi/kajian penyusunan regulasi di bidang

Pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara dan sebagai *Center Excellent of Knowledge* dalam pengelolaan Pengembangan SDM menuju Lembaga Pelatihan Satu Pintu yang terintegrasi dan Mandiri.

Dari uraian tersebut diatas maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai salah satu lembaga pelatihan terakreditasi perlu melakukan penataan dan mengoptimalkan peranannya agar mampu menjawab tantangan dan ekspektasi yang dituntut saat ini melalui penguatan kapasitasnya sebagai Lembaga Pelatihan terakreditasi dengan membangun kerjasama, koordinasi dan kolaborasi antar OPD, pemerintah Kabupaten/Kota, dan Lembaga Vertikal yang ada di Provinsi NTB melalui pengelolaan pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi sebagai *Center Excellent of Knowledge* menuju sistem Pelatihan Satu Pintu yang terintegrasi dan Mandiri.

Dalam mewujudkan hal tersebut di atas, berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dimana daerah diberikan keleluasaan dalam mengelola potensi yang dimiliki berdasarkan karakter dan potensi masing-masing. Diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 2018 tentang Pelaksanaan Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil Pemerintahan, maka diperlukan ketersediaan regulasi berkaitan dengan penguatan kapasitas Lembaga Pelatihan dalam pengelolaan pengembangan kompetensi dan sertifikasi kompetensi di Nusa Tenggara Barat, dengan pertimbangan secara lebih khusus sebagai berikut:

1. Untuk dapat memenuhi ekspektasi dari pemangku kepentingan dan meningkatkan kinerja dan penguatan kapasitas organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, perlu segera

- dilakukan penataan berkaitan dengan regulasi pengelolaan lembaga, koordinasi organisasi beserta tugas dan fungsinya dalam mengoptimalkan pengembangan kompetensi Aparatur yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Barat khususnya dan ASN yang ada di lembaga vertikal dan daerah lainnya.
2. Perkembangan dunia birokrasi yang konvergen menuntut kompetensi ASN yang lebih optimal sehingga membutuhkan pengelolaan lembaga pelatihan yang lebih inovatif
 3. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Provinsi NTB tidak akan maksimal bila masih dilakukan secara parsial dan tidak tercipta suatu ekosistem pengembangan SDM yang terintegrasi.
 4. Masih rendahnya pengembangan pelatihan yang bersifat teknis dan fungsional sehingga cenderung jabatan fungsional tersebut kurang berkembang.
 5. Untuk percepatan dan menjaga kualitas pengelolaan pengembangan kompetensi SDM Aparatur di NTB, diperlukan penguatan kapasitas lembaga pelatihan yang tertuang dalam Peraturan Gubernur tentang Pengelolaan Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi Kompetensi SDM di Nusa Tenggara Barat.

3. Peningkatan Kualitas Program dan Kurikulum Pelatihan Teknis dan Fungsional

Program pelatihan adalah rencana kegiatan pembelajaran yang berisi seperangkat mata pelatihan, dan atau unit kompetensi yang harus diikuti peserta pelatihan agar mencapai tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Program pelatihan umumnya lebih dikenal

dengan namanya (seperti Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja, Pelatihan Analisis Jabatan dsb). Jadi inti dari suatu program pelatihan adalah rincian dari kurikulum yang berisi mata pelatihan yang akan dipelajari oleh peserta pelatihan. Kurikulum dirancang secara tepat agar tujuan pelatihan tersebut dapat tercapai dan meliputi jenis mata pelatihan, Metode, waktu, dan sarana pembelajaran yang diperlukan.

Dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur selama ini seringkali terkesan sebagai penghamburan dana daerah atau hanya sekedar untuk mendapatkan sertifikat saja. Bahkan ada juga yang beranggapan pelatihan sebagai saat-saat *refreshing* yang menyenangkan bagi beberapa PNS, dimana mereka bisa terlepas sejenak dari kepenatan dan rutinitas tugas keseharian yang monoton.

Namun demikian, ternyata program-program pelatihan yang dilakukan selama ini dinilai masih belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan, yaitu peningkatan kompetensi aparatur. Ada berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan kompetensi PNS melalui program kepelatihan tidak didasarkan pada kebutuhan baik kebutuhan individual maupun organisasional (Zulpikar, 2008). Sehingga menyebabkan munculnya beberapa fenomena menarik yang berkaitan dengan dengan jenis-jenis program yang ditawarkan, antara lain:

- Pengembangan program pelatihan selama ini dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan baik yang dibutuhkan oleh pegawai maupun organisasi itu sendiri. Bahkan sebagian besar kegiatan pelatihan yang dilaksanakan tidak berdasarkan analisis. Sehingga wajar saja ketika aparatur seringkali dianggap tidak kompeten, karena mereka mendapatkan pendidikan

dan pelatihan yang tidak mereka butuhkan atau tidak sesuai dengan pekerjaan yang digelutinya. Misalnya staf yang menggeluti masalah pensiun pegawai diberikan tugas untuk mengikuti pelatihan AKD atau pejabat struktural dilibatkan dalam TOT substansi dsb.

- Kurang berkembangnya inovasi jenis-jenis pelatihan teknis, karena lembaga/bagian pelatihan hanya fokus menyelenggarakan jenis-jenis pelatihan yang sama dari tahun ke tahun. Padahal, inovasi jenis pelatihan teknis sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok aparatur pemerintah di lapangan.
- Adanya fenomena bahwa lembaga pelatihan hanyalah "*event organizer*" saja.

Dari beberapa fenomena tersebut di atas, kita melihat bahwa diperlukan sistem pengaturan tentang jenis dan jenjang program pelatihan yang dapat diselenggarakan dan ditawarkan oleh BPSDMD Provinsi NTB. Pengaturan ini dilakukan dengan tujuan agar pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan benar-benar terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur pemerintah yang dibutuhkan di lapangan. Sistem pengaturan ini harus disusun secara bersama-sama antara instansi Pembina pelatihan (LAN), instansi pengendali pelatihan (BKN) dengan berbagai lembaga pelatihan. Sistem pengaturan ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan akreditasi dan sertifikasi program pelatihan (*accrediting & certifying training program*) terhadap seluruh program pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional.

Menurut AQF (2005), Akreditasi dan sertifikasi program adalah pengakuan tertulis dari instansi yang berwenang bahwa program tersebut layak diselenggarakan dan terkait dengan syarat kompetensi jabatan tertentu. Dalam konteks PNS, program-program pelatihan yang diselenggarakan tentunya harus

berkaitan dengan dan berdampak pada syarat kompetensi jabatan sebagai PNS. Dengan kata lain, akreditasi dan sertifikasi program pelatihan ini bertujuan agar lembaga pelatihan menyelenggarakan jenis dan jenjang program pelatihan yang benar-benar bisa dipertanggungjawabkan baik dari kurikulum, materi, serta kompetensi yang ingin dicapai.

Dalam rangka menertibkan dan mengelola jenis dan jenjang program pelatihan bagi aparatur, LAN sebagai instansi Pembina pelatihan perlu melaksanakan akreditasi dan sertifikasi program pelatihan. Tentunya tugas ini dapat dilakukan oleh suatu *task force*, atau badan independen tertentu yang dikoordinasikan oleh LAN. Sistem pengaturan akreditasi dan sertifikasi ini akan sangat bermanfaat karena:

- Kurikulum, materi, jenis dan jenjang pelatihan yang ditawarkan oleh lembaga pelatihan akan lebih jelas, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Adanya keterkaitan yang erat antara program pelatihan dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
- Akreditasi program akan menjadi dasar yang kuat untuk akreditasi dan sertifikasi kelembagaan pelatihan serta widyaiswara yang mengajar pada pelatihan tersebut.

4. Peningkatan Kompetensi Widyaiswara

Sebagaimana diketahui bahwa kapasitas yang harus dimiliki seorang widyaiswara menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor per/22/M.PAN/2014 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya, pasal I ayat 2, menjelaskan bahwa Jabatan Fungsional Widyaiswara adalah jabatan yang memiliki ruang lingkup tugas,

tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar dan melatih PNS yang selanjutnya disingkat Dikjartih PNS, Evaluasi dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan pada Lembaga Pemerintah. dikembangkan menjadi 4 kemampuan dasar. Dimana dalam Pasal 1 ayat 9 penjelasannya disebutkan bahwa Standar kompetensi adalah kemampuan minimal yang secara umum dimiliki oleh widyaiswara dalam menjalankan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya untuk mendidik, mengajar dan/atau melatih PNS, yang terdiri atas: 1). Kompetensi pengelolaan pembelajaran; 2). Kompetensi kepribadian; 3). Kompetensi social kultural; dan 4). Kompetensi substantif.

Berdasarkan masukan masukan dari penyelenggara pelatihan maupun para alumni pelatihan, kita masih mendengar keluhan tentang kurangnya widyaiswara baik dalam salah satu atau bahkan semua kemampuan dasar widyaiswara tersebut. Kapasitas dan kompetensi widyaiswara dinilai berdasarkan aspek-aspek pendidikan secara formal, aktivitasnya dalam kegiatan pengembangan dan pelaksanaan pelatihan, aktivitas dalam pengembangan profesi serta aktivitas penunjang lainnya.

Aspek pendidikan berkaitan dengan pendidikan formal dan pendidikan yang berkaitan langsung dengan jabatan fungsional widyaiswara. Dari aspek pendidikan formal, saat ini kondisi widyaiswara yang ada di BPSDMD Provinsi NTB sudah cukup memadai. Seiring dengan peningkatan kesadaran terhadap peningkatan kompetensi dan kapasitas serta tuntutan pekerjaan maka setiap Widyaiswara yang ada layak untuk menjadi pembelajar seumur hidup (*long life learners*). Dan keadaan ini telah benar-benar disadari oleh Widyaiswara yang ada di BPSDMD Provinsi NTB, dimana dari 29 orang Widyaiswara yang

ada 3 orang telah menyelesaikan pendidikan S-3 dan 26 orang telah menyelesaikan S-2. Harapannya tahun ini para widyaiswara yang ada pada BPSDMD Provinsi NTB, sesuai izin yang disampaikan Gubernur, akan bisa melanjutkan pendidikan S-3.

Begitu pula dalam pendidikan fungsional, hampir semua widyaiswarayang ada telah mengikuti pendidikan kewidyaiswaraan seperti Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang, TOT Substantif, dan TOF baik yang diselenggarakan oleh LAN maupun lembaga pelatihan lainnya, yang diselenggarakan secara klasikal, blended Learning maupun E-Learning.

Kapasitas dan kompetensi widyaiswara dalam aspek aktifitas pengembangan dan pelaksanaan pelatihan sudah memadai tetapi masih bisa ditingkatkan baik berdasarkan pengamatan sementara maupun berdasarkan masukan-masukan dari para widyaiswara sendiri. Hal-hal yang masih bisa ditingkatkan tersebut terutama dalam kemampuan mengajar dan melatih serta menyusun kurikulum dan penyusunan bahan pelatihan. Kemampuan mengajar dan dan melatih (*transfer expert/ kompetensi pengelolaan pembelajaran*) ini sesungguhnya berkaitan erat dengan penguasaan widyaiswara terhadap teknik dan metode pembelajaran bagi orang dewasa.

Demikian juga halnya dengan kapasitas dan kompetensi widyaiswara dalam substansi (*content expert*) dirasakan masih kurang. Hal ini bisa kita lihat dari masih jarang nya widyaiswara menulis karya-karya ilmiahnya baik yang dipublikasikan dalam bentuk jurnal ilmiah maupun dalam bentuk buku. Pun dalam hal meningkatkan Kompetensi Socio Kultural seorang widyaiswara, sangat disarankan untuk terus dikembangkan melalui peran sebagai konsultan dalam evaluasi dan pengembangan Pelatihan. Tidak hanya sebatas Dikjartih PNS saja

akan tetapi bisa berperan sebagai konsultan internal lembaga, OPD OPD dan bahkan bisa menjadi konsultan dan mediator dalam membantu memecahkan masalah yang terjadi pada masyarakat yang lebih luas.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas widyaiswara, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh lembaga pelatihan daerah bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi Pembina, antara lain:

1. Pendidikan jenjang S3;
2. Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang;
3. TOT dan TOF;
4. Penyusunan Jurnal, Modul dan Buku;
5. Fungsi Evaluasi dan pengembangan pelatihan sebagai Coach, Mentor, NaraSumber, Asesor, Master Antikorupsi, Mediator dan Konsultan;
6. Orasi, Seminar, Workshop dan FGD

5. Peningkatan Kualitas dan Efektifitas Pelatihan Melalui Monitoring, Evaluasi dan Pengembangan Pelatihan

Monitoring dan evaluasi atau yang lebih sering dikenal sebagai monev merupakan dua istilah yang secara harfiah berbeda namun secara asumsi sering diasumsikan sama dan saling terkait. Untuk mencegah tumpang tindih pengertian, kedua istilah ini perlu didefinisikan secara jelas. Monitoring adalah kegiatan yang dilakukan secara periodik oleh pihak luar maupun dalam untuk menjamin bahwa pelaksanaan suatu kegiatan itu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, sesuai prosedur, aturan hukum, serta peran dan fungsi masing-masing. Dan fokus monitoring lebih ditekankan pada proses pelaksanaan tugas.

Sedangkan evaluasi berasal dari kata dasar *value* (nilai). Penilaian

memiliki kata dasar nilai yang merupakan ukuran baik dan buruknya sesuatu. Ada beberapa definisi tentang evaluasi. Diantaranya menurut Purwanto dan Atwi Suparman (1999) mengutip beberapa definisi menyebutkan bahwa evaluasi adalah suatu pemeriksaan (penyelidikan) yang sistemis tentang manfaat atau kegunaan sesuatu berdasarkan standar tertentu (*A joint Commintee on Standard for Evaluation*)

Sehingga evaluasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pihak luar maupun dalam untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu kegiatan atau program telah tercapai atau tidak. Fokus evaluasi adalah untuk menentukan apakah program itu harus dilanjutkan atau dihentikan, atau harus dilakukan perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang. Dengan diperkuat lagi oleh pendapat Chelimsy dan Sadish (1997) berdasarkan hasil *International Evaluation Conference* DI Vancouver Canada menyimpulkan ada tiga perspektif dalam evaluasi, yaitu: 1). *Evaluation for accountability*; 2). *Evaluation for Development*, dan 3). *Evaluation for knowledge*.

Unsur-unsur yang akan dimonitor dan evaluasi mencakup seluruh aspek-aspek pengelolaan kepelatihan, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan
2. Tujuan Pelatihan dan pencapaian standar kompetensi
3. Materi pelatihan
4. Metode dan teknik penyampaian
5. Peserta Pelatihan
6. Widyaiswara
7. Proses pembelajaran
8. Sarana dan prasarana

Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelatihan, pimpinan lembaga pelatihan harus memiliki komitmen yang kuat untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan

pelatihan. Komitmen ini dapat ditunjukkan dengan melakukan dua proses monitoring dan evaluasi yaitu internal dan eksternal pengawasan dan evaluasi pelatihan. Pengawasan dan evaluasi internal dapat dilakukan dengan menunjuk pengawas (assessor) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Pengawasan secara eksternal dilakukan dengan mengizinkan pengawas dari instansi Pembina (LAN) untuk melakukan kunjungan pengawasan (monitoring visit) terhadap proses pembelajaran pelatihan. Kedua proses ini mengarah pada pencapaian kualitas pembelajaran pelatihan yang tinggi.

Dengan demikian, diperlukan komitmen bersama natar instansi penyelenggara pelatihan dalam hal ini BPSDMD Provinsi NTB dan instansi Pembina dalam melakukan proses monitoring dan evaluasi sehingga penyelenggaraan pelatihan benar-benar memfasilitasi proses pembelajaran bagi peserta pelatihan. Untuk itu strategi pengawasan dan evaluasi yang bisa dilakukan adalah:

- BPSDMD Provinsi NTB hendaknya membentuk Tim Penjamin Mutu penyelenggaraan Pelatihan yang akan berperan penuh dalam fungsi kontrol kualitas penyelenggaraan pelatihan.
- Tim penjamin Mutu pelatihan nantinya akan melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap berbagai program pelatihan yang dilaksanakan.
- Tim penjamin Mutu akan menyusun jadwal kunjungan pengawasan dan rapat evaluasi dengan pejabat structural terkait bersama sama dengan pengawas dan evaluator dari instansi Pembina.
- Hasil evaluasi harus dijadikan dasar kebijakan yang akan diambil untuk memperbaiki

proses pembelajaran dan widyaiswara yang dipilih untuk mengajar pada pelatihan tersebut.

Dengan melakukan pengawasan dan evaluasi yang tepat, kita berharap bahwa kualitas penyelenggaraan pelatihan menuju peningkatan kompetensi aparatur akan terus meningkat. Yang terpenting adalah harus ada komitmen antara pengawas, evaluator, dan pejabat struktural baik dari penyelenggara maupun instansi Pembina.

Sayangnya, hingga kini hal tersebut belum optimal dilaksanakan pada BPSDMD Provinsi NTB. Baik evaluasi proses maupun evaluasi pasca pelaksanaan pelatihan. Sehingga kesannya pelatihan-pelatihan yang dilakukan selama ini cenderung hanya melakukan rutinitas dan menggugurkan kewajiban saja.Tanpa ada upaya untuk melakukan monitoring dan evaluasi dengan adanya tindak lanjut sebagai langkah awal dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan itu sendiri. Padahal kalau keinginan baik itu ada (*goodwill*), maka tidak akan terlalu sulit buat lembaga ini melakukan monitoring baik internal maupun eksternal. Karena selama ini telah terjalin komunikasi yang sangat baik dan intens antara BPSDMD Provinsi NTB dengan LAN sebagai instansi Pembina.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi penguatan kapasitas lembaga pelatihan dalam meningkatkan kompetensi aparatur khususnya di Provinsi NTB akan dapat diimplementasikan secara efektif apabila seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) memiliki keingin baik, komitmen yang kuat dan pemahaman yang sama tentang urgensi mewujudkan BPSDMD sebagai *Center*

excellent of Knowlege atau Pusat Pengembangan Kompetensi ADM Aparatur terakreditasi dengan pengelolaan pelatihan satu pintu yang terintegritas dan mandiri.

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, bahwa kualitas pelatihan akan sangat menentukan kompetensi aparatur yang ada yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi.

Rekomendasi

Akhirnya, kita berharap bahwa pelatihan akan menjadi sebuah strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur dengan daya ungkit yang kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Untuk itu upaya-upaya selain pelatihan juga harus terus ditingkatkan terutama upaya-upaya pengembangan organisasi dan karir yang menjadi kewenangan Pembina kepegawaian di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Dengan demikian, seluruh strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur ini akan berjalan secara harmonis, sistematis dan berkesinambungan sehingga dapat menciptakan BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai Organisasi Pembelajaran atau *Learning Organization*.

DAFTAR PUSTAKA

AQF. 2005. Handbook of Qualification Framework.
Chelimsky, E and Shadish, W.R. (1997) *Evaluation for 21th Century: A handbook*, Thousand Oaks Sage.
LAN RI, 2009. *Bahan Pelatihan bagi Pengelola Pelatihan: Evaluasi Pelatihan*. Jakarta: Lembaga administrasi Negara.
Pemerintah Indonesia. 1999. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian . Badan Kepegawaian Republik Indonesia. Jakarta : Sekretariat Negara
Pemerintah Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

Nasional. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
Pemerintah Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta : Sekretariat Negara
Pemerintah Indonesia. 2015. Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta : Sekretariat Negara
Pemerintah Indonesia. 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta : Sekretariat Negara
Pemerintah Indonesia. 2014. Peraturan Menpan Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.
Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 2018 tentang Kerjasama Daerah
Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 2018 tentang Pelaksanaan Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat di Daerah.
Peraturan Gubernur Nomor 11 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
Purwanto dan Atwi Suparman. (1999) *Evaluasi Program Pelatihan*, Jakarta : STIA LAN PRESS, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara
Simson John & Edmund Weiner, (1989) *Oxford English Dictionary*. United Kingdom: Oxford University Press.
Suparman, R. (2010). Model Program Pengembangan Karir Pegawai Berbasis Pelatihan Pada Pusat Kajian dan pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Pelatihan Aparatur*. Volume 6: Nomor 2 : 2010. PKP2A I LAN.
UNDP, 1997, Governance for Sustainable Development - A Policy Document, New York: UNDP.
Zulpikar, (2008). "Optimalisasi Penyelenggaraan Pelatihan Prajabatan dalam Upaya Membentuk Kompetensi Kerja Pegawai Negeri Sipil" dalam Jurnal

Pelatihan Aparatur, Vol4,No1, hlm
119-136.