

STRATEGI PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI DIREKTORAT SDM UNIVERSITAS PADJADJARAN

Dimas Faturahman¹; Imanudin Kudus²

^{1,2}Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia

email :dimasfaturahman099@gmail.com¹; imanudin.kudus@unpad.ac.id²

Submitted: 29-01-2026; Accepted: 07-04-2026; Published: 10-04-2026

ABSTRAK

Pelatihan tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan perguruan tinggi. Pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Padjadjaran menghadapi dinamika pengelolaan pelatihan serta perubahan kebutuhan kompetensi seiring dengan restrukturisasi jabatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pelatihan tenaga kependidikan serta merumuskan roadmap pelatihan yang terarah dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tenaga kependidikan telah dilaksanakan dan memberikan manfaat operasional bagi organisasi. Pelaksanaan pelatihan masih bersifat programatik tahunan dan belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis dengan kebutuhan jabatan, indikator kinerja, pengembangan kompetensi jangka menengah dan panjang. Analisis kesenjangan mengidentifikasi enam dimensi yang memerlukan penguatan, yaitu perencanaan pelatihan, kesesuaian pelatihan berdasarkan jenjang jabatan, keterkaitan pelatihan dengan kinerja, pengelolaan program pelatihan, adaptasi terhadap restrukturisasi jabatan, evaluasi pelatihan berbasis penerapan kompetensi. Penelitian ini merumuskan strategi pelatihan berbasis kompetensi jabatan dan kinerja melalui enam tahapan sistematis, meliputi analisis kebutuhan organisasi, pemetaan kompetensi jabatan, identifikasi kesenjangan kompetensi, penentuan prioritas pelatihan, perancangan program pelatihan, dan evaluasi berbasis kinerja. Roadmap pelatihan disusun dalam empat tahap pengembangan berkelanjutan, yaitu penguatan kompetensi dasar, pengembangan kompetensi teknis dan digital, penguatan kompetensi manajerial, pengembangan kepemimpinan dan inovasi layanan. Implikasi penelitian ini memberikan kerangka strategis bagi perguruan tinggi dalam merancang sistem pelatihan tenaga kependidikan yang terintegrasi dengan pengembangan karier dan kinerja organisasi.

Kata kunci: strategi pelatihan; tenaga kependidikan; roadmap pelatihan.

ABSTRACT

Administrative staff training plays a strategic role in improving performance and service quality in higher education institutions. The implementation of administrative staff training at the Directorate of Human Resources, Universitas Padjadjaran, faces dynamic challenges in training management and changes in competency needs in line with job restructuring. This study aims to analyze administrative staff training strategies and to formulate a well-structured training roadmap to enhance performance. The study adopts a qualitative approach using a descriptive method through in-depth interviews and document analysis. Data analysis is conducted using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that administrative staff training has been implemented and has provided operational benefits for the organization. However, the training implementation remains annual and programmatic in nature and has not been systematically integrated with job requirements, performance indicators, and medium- to long-term competency development. Gap analysis identifies six dimensions requiring strengthening, namely training planning, alignment of training

with job levels, linkage between training and performance, training program management, adaptation to job restructuring, and competency application–based training evaluation. This study formulates a competency- and performance-based training strategy through six systematic stages, including organizational needs analysis, job competency mapping, competency gap identification, training priority determination, training program design, and performance-based evaluation. Furthermore, the training roadmap is structured into four stages of sustainable development, namely strengthening basic competencies, developing technical and digital competencies, enhancing managerial competencies, and developing leadership and service innovation. The implications of this study provide a strategic framework for higher education institutions in designing administrative staff training systems that are integrated with career development and organizational performance.

Keyword: *training strategy; administrative staff; training roadmap.*

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan berdaya saing, khususnya dalam menghadapi tantangan globalisasi dan disrupsi digital. Perguruan tinggi dituntut tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, tetapi juga adaptif, profesional, dan mampu merespons perubahan lingkungan global yang dinamis (Alhumami, 2025; Framesthi & Subrayanti, 2025). Perguruan tinggi juga berfungsi sebagai motor penggerak perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi melalui penguatan kapasitas sumber daya manusianya (Sahabuddin, 2025). Keberhasilan perguruan tinggi dalam melaksanakan tridharma tidak hanya ditentukan oleh peran dosen sebagai pendidik dan peneliti, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja tenaga kependidikan sebagai unsur pendukung utama tata kelola universitas. Secara normatif, tenaga kependidikan merupakan komponen yang bertugas menunjang penyelenggaraan pendidikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam praktiknya, tenaga kependidikan berperan penting dalam menjamin kelancaran layanan akademik, administrasi, keuangan, serta pengelolaan SDM yang berdampak langsung pada mutu layanan dan citra perguruan tinggi (Framesthi & Subrayanti, 2025; Sanda et al., 2022).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, tenaga kependidikan dituntut memiliki kompetensi profesional yang terus dikembangkan secara berkelanjutan. Pengembangan tersebut idealnya dilakukan melalui program pelatihan yang terencana, sistematis, dan terintegrasi dengan sistem kinerja serta pengembangan karier pegawai (Prasongko & Kuswinarno, 2024). Pelatihan dipandang sebagai investasi strategis organisasi yang mampu meningkatkan kinerja individu dan efektivitas institusi apabila dirancang selaras dengan tujuan organisasi dan kebutuhan kompetensi jabatan (Afifah et al., 2025). Pendekatan Strategic Human Resource Development

menegaskan bahwa pelatihan harus menjadi bagian dari strategi organisasi agar memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja dan daya saing perguruan tinggi (Astutiningsih et al., 2024; Yanuarty, 2025).

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah mendorong transformasi tata kelola pendidikan tinggi melalui penguatan manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pengembangan kompetensi SDM di lingkungan perguruan tinggi dipandang sebagai strategi kunci dalam menjawab tantangan peningkatan mutu pendidikan dan tuntutan pasar kerja global (Reniaty et al., 2023; Rohida & Sudiantini, 2025). Kebijakan ini dipertegas melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 35 Tahun 2023 yang mengatur uji kompetensi dan manajemen jabatan fungsional, termasuk bagi tenaga kependidikan. Dalam konteks Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), kebijakan tersebut memberikan ruang otonomi yang luas bagi perguruan tinggi untuk mengelola dan mengembangkan SDM secara lebih strategis.

Implementasi pelatihan tenaga kependidikan di perguruan tinggi masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan observasi kelembagaan kependidikan di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Padjadjaran belum sepenuhnya dirancang secara strategis. Keterbatasan anggaran menjadi salah satu kendala yang menyebabkan pelatihan dilaksanakan dalam skala terbatas. Belum tersedianya roadmap pengembangan kompetensi yang sistematis dan terukur sehingga pelatihan cenderung bersifat insidental dan kurang berkelanjutan. Hal ini terbukti dari hasil wawancara dengan Informan A1 yang menyatakan bahwa hingga akhir tahun 2024, pelatihan masih dijalankan berdasarkan kebutuhan prioritas yang muncul di lapangan, seperti sertifikasi elektrikal, pelatihan sekretaris, frontliner, driver pimpinan, dan pengelola sound system, tanpa didukung oleh roadmap kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan. Roadmap pengembangan kompetensi baru mulai

dirancang dan diintegrasikan ke dalam sistem SIAT HCM Oracle pada akhir 2025 untuk dijalankan secara penuh pada tahun 2026. Roadmap kompetensi berfungsi sebagai acuan strategis dalam mengarahkan pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi dan jenjang karier pegawai.

Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh proses restrukturisasi jabatan fungsional tenaga kependidikan yang hingga saat ini masih berlangsung. Perubahan struktur jabatan, penyesuaian tugas, dan tuntutan kompetensi baru menjadi tantangan tersendiri dalam perencanaan pelatihan jangka panjang yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Terjadi kesenjangan antara kondisi ideal pengelolaan pelatihan yang berbasis kompetensi, terintegrasi dengan sistem kinerja dan pengembangan karier, dengan kondisi faktual pelaksanaan pelatihan yang masih bersifat parsial dan belum optimal. Kesenjangan ini berpotensi menciptakan hambatan terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan serta efektivitas tata kelola perguruan tinggi secara keseluruhan (Sanda et al., 2022).

Urgensi kajian mengenai strategi dan roadmap pelatihan tenaga kependidikan semakin menguat seiring dengan tuntutan transformasi manajemen SDM di lingkungan perguruan tinggi yang menekankan pergeseran dari fungsi administratif menuju fungsi strategis yang selaras dengan tujuan institusi (Yahyaei, 2025). Meskipun regulasi telah memberikan landasan hukum yang kuat, implementasinya masih menghadapi tantangan dalam perumusan strategi pelatihan yang kontekstual, realistis, dan adaptif terhadap keterbatasan sumber daya (Rofik et al., 2025). Kajian empiris yang mengintegrasikan aspek keterbatasan anggaran, penyusunan roadmap kompetensi, dan restrukturisasi jabatan fungsional tenaga kependidikan secara simultan masih relatif terbatas. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan strategi pelatihan tenaga kependidikan yang efektif dan berkelanjutan di lingkungan perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi dan roadmap pelatihan tenaga kependidikan dalam konteks kelembagaan tertentu. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali proses, dinamika kebijakan, serta tantangan faktual dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif (Creswell, 2017; Moleong, 2019)

Penelitian dilaksanakan di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Padjadjaran. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis Direktorat

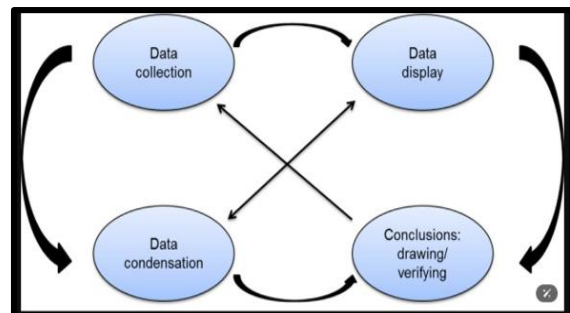
SDM dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan tenaga kependidikan, khususnya dalam mendukung peningkatan kinerja dan restrukturisasi jabatan fungsional. Informan penelitian ditentukan secara purposive, meliputi pimpinan dan tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pelatihan dan pengembangan SDM. Teknik ini dipilih untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian (Sugiono, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi terkait strategi pelatihan, kendala pelaksanaan, serta kebijakan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan. Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung praktik pengelolaan pelatihan dan aktivitas kerja di lingkungan Direktorat SDM. Studi dokumentasi meliputi analisis dokumen kebijakan, laporan pelatihan, peraturan terkait jabatan fungsional, serta dokumen pendukung lainnya. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan memperkuat validitas temuan penelitian (Creswell, 2017).

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles et al., 2014). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan matriks untuk memudahkan pemahaman hubungan antar data. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan memverifikasi pola dan temuan yang muncul selama proses analisis.

Alur analisis data penelitian yang meliputi proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara interaktif dan berulang hingga diperoleh kesimpulan yang valid dan kredibel, berikut Gambar 1 Alur analisis.

Gambar 1. Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman



Sumber: Miles, Huberman, & Saldaña (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi Pelatihan Tenaga Kependidikan di Direktorat SDM Universitas Padjadjaran

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tiga informan kunci, yaitu Kepala Direktorat SDM, Kepala Pusat Pengembangan Karier dan Kompetensi, serta Staf Bidang Pelatihan dan Pengembangan SDM, diperoleh gambaran komprehensif mengenai pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan. Hasil reduksi data menunjukkan bahwa pelatihan telah dilaksanakan secara relatif sistematis melalui penyusunan program tahunan yang mencakup berbagai jenis pelatihan kompetensi teknis, pengembangan soft skills, serta dukungan terhadap kebutuhan operasional unit kerja. Secara konkret, berdasarkan hasil wawancara dengan Informan A1, pelatihan kompetensi teknis yang dilaksanakan meliputi: pelatihan pengelolaan big data dan analisis data, pelatihan kelistrikan dan sertifikasi kompetensi tenaga teknis ESDM, serta pelatihan pengelolaan audio system. Adapun pelatihan pengembangan soft skills mencakup pelatihan hospitality dan manner untuk driver pimpinan, pelatihan frontliner, dan pelatihan sekretaris. Sementara pelatihan yang bersifat normatif dan mendukung operasional unit kerja mencakup pelatihan Pekerti dan Applied Approach (AA) untuk dosen, serta pelatihan berbasis platform daring/asinkron menggunakan skema in-house training.

Temuan empiris mengungkapkan bahwa strategi pelatihan pada periode sebelumnya masih cenderung bersifat reaktif, dilaksanakan untuk menjawab kebutuhan mendesak dan kelancaran tugas operasional. Informan A1 (Kepala Direktorat SDM) menegaskan bahwa “pelatihan tenaga kependidikan sebelumnya bersifat reaktif dan menyesuaikan kebutuhan mendesak, namun saat ini mulai diarahkan agar lebih strategis dan selaras dengan pengembangan SDM.” Informan B2 (Kepala Pusat Pengembangan Karier dan Kompetensi) menjelaskan bahwa “perencanaan pelatihan dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi dan hasil pemetaan kompetensi tenaga kependidikan,” meskipun implementasinya masih bertahap. Adapun informan C3 mengungkapkan bahwa “pelatihan dilaksanakan melalui tahapan analisis kebutuhan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut,” namun dihadapkan pada berbagai kendala operasional. Analisis lintas informan menunjukkan pola yang konsisten: pelatihan telah berjalan dan memberikan manfaat praktis, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka strategis jangka menengah dan panjang.

Hasil studi dokumentasi terhadap Program Kerja Direktorat SDM Tahun 2026 memperkuat temuan wawancara tersebut. Dokumen menunjukkan bahwa organisasi merencanakan pelatihan teknologi informasi, layanan akademik, dan administrasi untuk mendukung kelancaran tugas operasional. Namun, telah merancang program pelatihan tahunan yang mencakup tiga fokus utama: (1) penguatan kompetensi teknis jabatan, meliputi pelatihan pengelolaan data, kelistrikan, dan audio system; (2) peningkatan kualitas layanan, mencakup pelatihan hospitality, frontliner, dan sekretaris; serta (3) adaptasi sistem kerja digital, termasuk pelatihan penggunaan platform daring dan asinkron. Program ini disusun berdasarkan mekanisme TNA (Training Needs Analysis) melalui tahapan identifikasi kebutuhan, penyusunan RAB, koordinasi dengan bagian perencanaan, dan pelaksanaan dengan checklist hingga 60-70 poin kendali mutu sebagaimana dijelaskan Informan B2. Akan tetapi, dokumen tersebut belum memperlihatkan keterkaitan eksplisit antara program tahunan dengan tahapan pengembangan kompetensi berjenjang, roadmap pelatihan berkelanjutan, maupun arah pengembangan karier tenaga kependidikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelatihan masih berorientasi pada siklus tahunan dan belum ditempatkan dalam kerangka pengembangan kompetensi jangka menengah serta panjang.

Keterbatasan anggaran menjadi pertimbangan utama dalam pengelolaan pelatihan, sehingga pelaksanaannya lebih banyak menggunakan skema in-house training serta pemanfaatan metode daring atau asinkron. Meskipun demikian, pelatihan dinilai memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja dan kualitas layanan pendukung. Evaluasi pelatihan telah dilakukan secara rutin, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem asesmen kompetensi dan pengukuran kinerja unit kerja, sehingga dampak pelatihan terhadap indikator kinerja utama belum terukur secara langsung dan sistematis.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia diperguruan tinggi, perubahan struktur organisasi menuntut adanya penyesuaian kebijakan pengembangan kompetensi yang selaras dengan arah strategis institusi. Dinamika restrukturisasi jabatan fungsional turut memengaruhi perencanaan pelatihan, karena perubahan struktur jabatan menuntut penyesuaian kompetensi yang berbeda pada setiap jenjang. Kondisi ini menyebabkan perlunya adaptasi materi dan sasaran pelatihan, namun belum terdapat pelatihan transisi yang terstruktur untuk mengantisipasi kebutuhan kompetensi baru akibat restrukturisasi tersebut.

Tabel 1. Ringkasan Kondisi Pelaksanaan Pelatihan Tenaga Kependidikan

Aspek	Kondisi Aktual	Catatan
Pola Perencanaan	Reaktif, responsif terhadap kebutuhan mendesak	Mulai diarahkan lebih strategis
Kesuaian dengan Jabatan	Cukup relevan dengan kebutuhan kerja	Belum disesuaikan dengan jenjang jabatan
Anggaran	Keterbatasan	Dominasi <i>in-house</i> dan metode daring
Dampak terhadap kerja	Positif pada perilaku dan layanan	Belum terukur pada indikator kinerja utama
Evaluasi	Telah dilakukan secara rutin	Belum terintegrasi dengan sistem asesmen
Restrukturisasi	Menimbulkan kebutuhan kompetensi baru	Belum ada pelatihan transisi terstruktur

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian, 2026

2. Analisis Kesenjangan Pelatihan Tenaga Kependidikan

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) dilakukan dengan membandingkan kondisi aktual pelaksanaan pelatihan dengan kondisi ideal berdasarkan teori *Strategic Human Resource Development* (SHRD) dan kebijakan pengembangan aparatur sipil negara. Pendekatan SHRD menekankan bahwa pelatihan harus diintegrasikan dengan perencanaan SDM, sistem kinerja, dan pengembangan karier untuk membangun kapabilitas strategis organisasi (Garavan & Carbery, 2012). Secara normatif, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 mengamanatkan bahwa pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan standar kompetensi jabatan dan kebutuhan kinerja organisasi.

a. Kesenjangan Perencanaan Pelatihan

Kesenjangan pertama teridentifikasi pada aspek perencanaan pelatihan. Kondisi aktual menunjukkan bahwa pelatihan masih bersifat reaktif

dan merespons kebutuhan operasional jangka pendek. Berdasarkan wawancara mendalam dengan Informan A1, pelatihan yang dilaksanakan secara reaktif antara lain: (a) pelatihan sertifikasi kelistrikan yang muncul karena adanya tuntutan regulasi dari Kementerian ESDM; (b) pelatihan *hospitality* untuk driver pimpinan yang diselenggarakan karena kebutuhan mendampingi pimpinan ke instansi lain; (c) pelatihan *frontliner* dan sekretaris yang dilaksanakan untuk menjawab keluhan layanan yang muncul di lapangan; serta (d) pelatihan pengelolaan *sound system* karena sebagian besar tenaga teknis memiliki kompetensi otodidak tanpa sertifikasi. Kondisi ideal menghendaki bahwa setiap program pelatihan direncanakan secara sistematis berdasarkan analisis kebutuhan jabatan, peta kompetensi individu, dan arah pengembangan karier jangka menengah-panjang, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, sedangkan kondisi ideal menuntut pelatihan yang terencana, sistematis, dan berorientasi jangka menengah-panjang dengan *roadmap* yang jelas. Secara normatif, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS menetapkan bahwa setiap pegawai berhak mendapat pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun, dan pelaksanaannya harus selaras dengan kebutuhan jabatan serta rencana pengembangan karier. Namun, studi dokumentasi Program Kerja Direktorat SDM Universitas Padjadjaran Tahun 2026 menunjukkan bahwa program pelatihan yang tersusun masih berorientasi pada siklus tahunan dan belum disertai peta jalan (*roadmap*) kompetensi jangka menengah maupun jangka panjang. Pelatihan dirancang untuk menjawab kebutuhan operasional yang mendesak tanpa keterkaitan eksplisit dengan tahapan pengembangan kompetensi yang berjenjang. Kondisi ini mencerminkan kesenjangan antara amanat regulasi yang menghendaki pengembangan kompetensi terencana dan berbasis kebutuhan jabatan, dengan praktik aktual yang masih bersifat insidental dan reaktif. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dipahami sebagai kegiatan administratif rutin, bukan instrumen strategis, cenderung menghasilkan dampak yang terbatas terhadap pengembangan kompetensi berkelanjutan (Jannah et al., 2024; Solehan, 2024).

b. Kesenjangan Kompetensi Jabatan

Kesenjangan kedua berkaitan dengan kesesuaian pelatihan terhadap kompetensi jabatan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 menetapkan bahwa setiap jabatan ASN harus memiliki standar kompetensi jabatan yang mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural, dan program pelatihan harus dirancang untuk memenuhi standar tersebut secara spesifik per jenjang. Di tingkat Universitas

Padjadjaran, standar kompetensi jabatan fungsional tenaga kependidikan telah ditetapkan melalui Permendikbudristek Nomor 35 Tahun 2023 yang mengatur uji kompetensi jabatan fungsional termasuk persyaratan kompetensi teknis per jenjang. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi aktualnya berbeda: pelatihan yang dilaksanakan masih bersifat umum per kelompok jabatan dan belum didesain berdasarkan perbedaan standar kompetensi tiap jenjang tersebut. Informan B2 menegaskan bahwa “pelatihan mulai disusun berdasarkan kompetensi jabatan, meskipun implementasinya masih bertahap” — mengindikasikan bahwa penyesuaian dengan standar kompetensi jabatan per jenjang baru pada tahap awal dan belum mencakup seluruh jenjang secara komprehensif. Sebagai langkah awal, beberapa pelatihan telah mulai diarahkan berbasis kompetensi jabatan, antara lain: pelatihan pengelolaan big data untuk jabatan yang membutuhkan kompetensi analisis data, pelatihan kepemimpinan untuk jabatan manajer dan pimpinan unit, serta kurikulum pelatihan yang sedang disusun per jenjang jabatan fungsional umum (grade 6 hingga grade 11) dalam sistem SIAT HCM Oracle. Informan A1 menegaskan bahwa rancangan integrasi antara career path, kompetensi, dan assessment telah dituntaskan pada akhir 2025 dan akan dijalankan mulai 2026. Namun kondisi nyata saat ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelatihan yang terlaksana masih bersifat umum per kelompok jabatan, misalnya pelatihan sound system yang diikuti seluruh pengelola audio dari berbagai unit kerja tanpa mempertimbangkan perbedaan jenjang jabatan atau tingkat kompetensi awal. Informan B2 mengonfirmasi bahwa organisasi masih bergerak pada tingkat perbidang jabatan, bukan per individu, karena keterbatasan anggaran dan kapasitas, dari total sekitar 1.800 tenaga kependidikan, hanya sekitar 600 orang (33%) yang tersentuh pelatihan pada tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi jabatan terbukti lebih efektif dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja dibandingkan pelatihan yang bersifat umum. Kesenjangan ini menegaskan pentingnya pemetaan kompetensi jabatan yang lebih rinci sebagai fondasi utama perencanaan pelatihan. (Maleha et al., 2025)

c. Kesenjangan Keterkaitan dengan Kinerja

Kesenjangan ketiga menyangkut keterkaitan pelatihan dengan indikator kinerja. Secara normatif, standar kinerja tenaga kependidikan di lingkungan PTNBH mengacu pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang harus disusun setiap tahun dan mencakup indikator terukur seperti kualitas layanan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efisiensi proses kerja, dan akurasi administrasi. Dalam kondisi ideal, program

pelatihan seharusnya dirancang secara eksplisit untuk menutup kesenjangan antara capaian SKP aktual pegawai dengan target kinerja yang ditetapkan unit kerja. Namun hasil penelitian menunjukkan kondisi yang berbeda: pelatihan yang telah dilaksanakan memberikan dampak positif terhadap peningkatan pengetahuan dan sikap kerja, namun belum dikaitkan secara sistematis dengan indikator SKP individu maupun indikator kinerja utama (IKU/IKK) unit kerja. Informan A1 menyatakan bahwa “dampak pelatihan terhadap indikator kinerja utama belum terukur secara langsung”, dan hasil studi dokumentasi Program Kerja Tahun 2026 menunjukkan bahwa program pelatihan yang tercantum tidak dilengkapi dengan target perubahan kinerja yang spesifik dan terukur. Kondisi ideal menuntut pelatihan dirancang berbasis kinerja, di mana tujuan, materi, dan evaluasi pelatihan dikaitkan dengan target kinerja terukur. Tanpa keterkaitan ini, kontribusi pelatihan terhadap pencapaian kinerja organisasi sulit diukur secara objektif (Arafah & Gunawan, 2019). Integrasi pelatihan dengan indikator kinerja menjadi prasyarat penting agar pelatihan dapat diposisikan sebagai instrumen strategis yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 2. Matriks Analisis Kesenjangan Pelatihan Tenaga Kependidikan

Dimensi	Kondisi Aktual	Kondisi Ideal	Kesenjangan
Perencanaan	Reaktif, responsif jangka pendek	Terencana, sistematis, berorientasi jangka menengah-panjang	Belum ada <i>roadmap</i> terstruktur
Kompetensi Jabatan	Bersifat umum per kelompok	Berbasis standar kompetensi spesifik per jenjang	Belum menyoal kebutuhan tiap jenjang
Kinerja	Berdampak pada sikap kerja	Terintegrasi dengan KPI terukur	Evaluasi belum mengukur dampak kinerja
Anggaran	Keterbatasan signifikan	Efektif melalui prioritas strategis	Prioritas belum jelas dan terukur

Restrukturisasi	Kebutuhan baru belum terakomodasi	Pelatihan transisi terstruktur	Belum ada program adaptasi
Evaluasi	Berbasis kepuasan peserta	Evaluasi berlapis berbasis dampak	Belum mengukur penerapan kompetensi

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian, 2026

d. Kesenjangan Pengelolaan Anggaran

Kesenjangan keempat terkait pengelolaan anggaran pelatihan. Secara normatif, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 mengamanatkan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan berdasarkan rencana pengembangan kompetensi yang disusun secara sistematis, termasuk alokasi anggaran yang proporsional sesuai prioritas organisasi. Kondisi aktual yang ditemukan menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran mendorong Direktorat SDM Universitas Padjadjaran memprioritaskan pelatihan yang bersifat mendesak dan operasional, sehingga pelatihan jangka panjang berbasis kompetensi jabatan lebih sering tertunda atau tidak terlaksana. Informan C3 mengungkapkan bahwa “kendala utama meliputi keterbatasan anggaran” yang menyebabkan organisasi bertumpu pada skema in-house training dan metode daring/asinkron sebagai alternatif efisiensi biaya. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi sektor publik sering menghadapi keterbatasan ini (OECD, 2016; Poljašević et al., 2025). Dalam kondisi ideal, pengelolaan anggaran perlu didasarkan pada prioritas strategis dan analisis dampak pelatihan terhadap kinerja, sehingga keterbatasan dapat dikelola lebih efektif untuk menghasilkan manfaat jangka panjang. Dengan pengelolaan anggaran yang lebih strategis, pelatihan dapat diarahkan pada program-program yang memiliki kontribusi terbesar terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan.

e. Kesenjangan Adaptasi Restrukturisasi

Kesenjangan kelima berkaitan dengan adaptasi terhadap restrukturisasi jabatan. Permendikbudristek Nomor 35 Tahun 2023 mengatur perubahan jabatan fungsional tenaga kependidikan yang memerlukan penyesuaian kompetensi pada setiap jenjang jabatan baru. Standar idealnya, setiap perubahan jabatan harus diikuti dengan pelatihan transisi yang terstruktur mencakup pembaruan uraian tugas, remapping kompetensi, dan pelatihan khusus agar pegawai mampu menjalankan peran barunya secara efektif. Namun kondisi aktual menunjukkan bahwa meskipun proses restrukturisasi jabatan fungsional sedang berlangsung di Universitas Padjadjaran, belum tersedia program pelatihan

transisi yang terencana untuk mengawal perubahan tersebut. Informan B2 menegaskan bahwa “restrukturisasi jabatan berpengaruh terhadap penyusunan pelatihan karena setiap jenjang jabatan menuntut kompetensi yang berbeda”, namun program pelatihan transisi yang terstruktur belum tersedia untuk menjawab kebutuhan tersebut. Studi menegaskan bahwa restrukturisasi tanpa dukungan program reskilling dan upskilling berisiko menurunkan efektivitas kerja (Forum, 2023; OECD, 2021). Kondisi ideal menuntut pelatihan diposisikan sebagai instrumen manajemen perubahan yang membantu pegawai beradaptasi dengan peran baru. Pelatihan transisi ini menjadi bagian yang penting untuk memastikan bahwa proses restrukturisasi jabatan tidak menimbulkan penurunan kinerja, melainkan mampu mendorong peningkatan kapasitas dan kesiapan tenaga kependidikan secara berkelanjutan.

f. Kesenjangan Sistem Evaluasi

Kesenjangan terakhir menyangkut sistem evaluasi pelatihan. Standar ideal evaluasi pelatihan mengacu pada model Kirkpatrick yang mencakup empat tingkatan: reaksi peserta, pembelajaran, perubahan perilaku kerja (transfer of learning), dan dampak terhadap hasil organisasi. Dalam konteks ASN, Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi juga mengamanatkan evaluasi pasca pelatihan untuk mengukur penerapan kompetensi dalam pekerjaan. Namun kondisi aktual menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan di Direktorat SDM Universitas Padjadjaran masih terbatas pada level pertama yakni kepuasan dan pemahaman peserta (reaksi), sebagaimana dikonfirmasi oleh informan B2 bahwa “evaluasi pelatihan telah dilakukan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem asesmen kompetensi dan kinerja.” Dengan kata lain, evaluasi belum mencakup tingkatan perilaku dan dampak kinerja nyata yang merupakan inti dari efektivitas pelatihan strategis. Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi berbasis persepsi berisiko tidak mencerminkan efektivitas pelatihan secara menyeluruh (Hassan et al., 2025; Nemeč, 2018). Kondisi ideal menuntut evaluasi berlapis untuk menilai transfer pembelajaran, perubahan perilaku kerja, dan dampak terhadap kinerja organisasi. Penguatan sistem evaluasi menjadi prasyarat penting agar pelatihan tidak hanya dinilai sebagai kegiatan pembelajaran, tetapi juga sebagai investasi strategis yang memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja dan kualitas tata kelola organisasi.

3. Perumusan Strategi Pelatihan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan hasil analisis kesenjangan, penelitian ini merumuskan strategi pelatihan yang

mengintegrasikan pendekatan berbasis kompetensi jabatan dan berbasis kinerja. Strategi ini dirancang melalui beberapa tahapan sistematis yang saling terkait untuk memastikan pelatihan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

Tahap pertama adalah pelaksanaan Training Needs Analysis (TNA) secara bertahap, dimulai dari level organisasi, dilanjutkan ke level jabatan atau unit kerja, kelompok jabatan, dan secara bertahap diarahkan ke level individu sesuai kesiapan sistem dan sumber daya. TNA berfungsi mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Hartono et al., 2025; Rahmana & Suyono, 2024). Pendekatan bertahap ini memungkinkan organisasi menetapkan prioritas pengembangan kompetensi secara lebih akurat dan efisien dalam kondisi keterbatasan anggaran.

Tahap kedua adalah perumusan pelatihan berbasis kompetensi jabatan, di mana setiap program pelatihan dirancang sesuai dengan tuntutan spesifik jabatan dan dikaitkan dengan indikator kinerja seperti kualitas layanan, ketepatan pelaksanaan tugas, kecepatan proses kerja, serta penurunan tingkat kesalahan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi jabatan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan mutu perguruan tinggi (Alainati, 2021; Izzah & Firdaus, 2022). Pendekatan ini memastikan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga menghasilkan perubahan perilaku kerja yang terukur.

Tahap ketiga adalah penetapan skema prioritas pelatihan berdasarkan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi, tuntutan regulasi, dampak pelatihan terhadap kinerja, serta efisiensi anggaran. Penelitian menunjukkan bahwa prioritisasi berbasis kebutuhan strategis lebih efektif meningkatkan kinerja unit kerja dibandingkan pelatihan rutin (Henry Wasosa, 2025). Dengan skema prioritas ini, pelatihan diposisikan sebagai investasi strategis, bukan sekadar kegiatan administratif tahunan.

Tahap keempat adalah pemilihan metode pelatihan yang sesuai dengan kondisi organisasi, yaitu kombinasi in-house training, hybrid training, dan on-the-job training. In-house training memanfaatkan narasumber internal untuk efisiensi biaya (Suhartini, 2021). Hybrid training mengombinasikan pembelajaran tatap muka dan daring untuk fleksibilitas tanpa mengganggu operasional. On-the-job training dilaksanakan langsung di tempat kerja melalui pendampingan dan praktik nyata sehingga peserta dapat segera menerapkan keterampilan yang diperoleh (Avivah & Rindaningsih, 2024; Elshifa et al., 2024). Kombinasi metode ini memungkinkan organisasi tetap

menyelenggarakan pelatihan efektif meskipun menghadapi keterbatasan anggaran.

Tahap kelima adalah perumusan roadmap pelatihan jangka menengah dan panjang yang terdiri dari empat fase: (1) penguatan fondasi kompetensi, (2) penguatan kompetensi teknis jabatan, (3) adaptasi terhadap restrukturisasi jabatan, serta (4) integrasi pelatihan dengan pengembangan karier dan uji kompetensi. Roadmap ini memastikan pengembangan kompetensi berjalan konsisten dan selaras dengan dinamika organisasi (Bahri & Salsati, 2025).

Tahap terakhir adalah penguatan sistem evaluasi pelatihan secara berlapis pada tiga tingkatan: output (hasil langsung pelatihan berupa peningkatan pemahaman peserta), outcome (penerapan kompetensi dalam pelaksanaan tugas), dan impact (perubahan hasil kerja unit). Pendekatan evaluasi bertahap ini sejalan dengan model Kirkpatrick yang menilai pembelajaran, perubahan perilaku kerja, dan hasil organisasi, sehingga dapat dibuktikan kontribusi pelatihan terhadap kinerja unit kerja (Engriyani & Rugaiyah, 2022; Nguyen et al., 2024).

Gambar 1. Kerangka Perumusan Strategi Pelatihan Tenaga Kependidikan



Strategi pelatihan yang dirumuskan dalam penelitian ini memiliki landasan kebijakan yang kuat. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara mengamanatkan hak dan kewajiban pengembangan kompetensi berkelanjutan. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS mengatur bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan jabatan dan pengembangan karier. Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 menetapkan standar kompetensi jabatan yang harus dipenuhi setiap pemangku jabatan. Status Universitas Padjadjaran sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum memberikan otonomi untuk merancang sistem pelatihan yang adaptif terhadap dinamika organisasi.

4. Roadmap Pelatihan Tenaga Kependidikan

Implementasi strategi pelatihan dituangkan dalam roadmap yang terdiri dari empat tahap pengembangan kompetensi secara bertahap dan berkelanjutan. Roadmap ini berfungsi sebagai panduan strategis yang menghubungkan kondisi kompetensi saat ini dengan target masa depan, sehingga organisasi dapat menetapkan prioritas dengan tepat dan efisien (Damayanti et al., 2024).

Tahap I: Penguatan Fondasi Kompetensi

Tahap awal dalam perumusan roadmap pengembangan kompetensi, organisasi perlu memiliki gambaran yang jelas mengenai kondisi awal sumber daya manusia yang dimiliki. Tahap pertama berfokus pada pemetaan kondisi awal melalui TNA, pelatihan dasar, dan in-house training untuk tenaga kependidikan berdasarkan kelompok jabatan. Tujuan utama adalah membentuk peta kebutuhan kompetensi serta baseline kemampuan yang akurat sebagai dasar perencanaan selanjutnya. Penelitian menegaskan bahwa TNA sangat penting untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara presisi (Rahmana & Suyono, 2024). Output tahap ini berupa peta kebutuhan kompetensi dan baseline kemampuan tenaga kependidikan yang menjadi fondasi pengembangan kompetensi tahap berikutnya. Dengan tersusunnya peta kompetensi dan baseline yang komprehensif, organisasi memiliki dasar yang kuat untuk merancang program pelatihan yang lebih terarah, relevan, dan berkelanjutan pada tahap-tahap pengembangan berikutnya.

Tahap II: Penguatan Kompetensi Teknis Jabatan

Kelanjutan dari tahap pemetaan dan penetapan baseline kompetensi, organisasi mulai mengarahkan pengembangan kompetensi pada aspek yang paling dekat dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Tahap kedua menargetkan peningkatan kemampuan teknis dan fungsional yang relevan dengan tugas harian seperti kualitas layanan, administrasi tepat waktu, efisiensi proses, dan penggunaan sistem pendukung. Pelatihan dilakukan melalui metode pelatihan teknis, berbasis praktik,

serta on-the-job training untuk setiap jenjang jabatan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan teknis jabatan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mukhlisin et al., 2024). Output tahap ini adalah peningkatan kualitas kerja, ketepatan administrasi, dan efisiensi proses yang dapat diukur secara nyata. Dengan capaian tersebut, tahap ini berperan penting dalam memastikan bahwa peningkatan kompetensi benar-benar tercermin dalam kinerja operasional tenaga kependidikan dan kontribusinya terhadap efektivitas tata kelola organisasi.

Tahap III: Adaptasi terhadap Restrukturisasi Jabatan

Sebagai respons terhadap dinamika perubahan struktur organisasi, pengembangan kompetensi pada tahap ini difokuskan pada upaya menjaga kesinambungan kinerja dan kesiapan pegawai. Tahap ketiga menangani penyesuaian kompetensi akibat perubahan struktur organisasi melalui pelatihan transisi, pemetaan ulang kompetensi (remapping), dan coaching untuk tenaga kependidikan yang terdampak restrukturisasi. Proses ini mencakup pembaruan uraian tugas, identifikasi kesenjangan, dan pelatihan khusus agar kompetensi sesuai tuntutan jabatan baru. Penelitian menjelaskan bahwa pelatihan transisi efektif mencegah penurunan kinerja akibat perubahan struktur (Hayashi, 2025). Output tahap ini adalah kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan baru dan kesiapan pegawai menjalankan peran yang berbeda. Tahap ini berperan strategis dalam memastikan bahwa restrukturisasi jabatan tidak menimbulkan disrupsi kinerja, melainkan dapat menjadi momentum peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara adaptif dan berkelanjutan.

Tahap IV: Integrasi dengan Pengembangan Karier

Tahap terakhir mengintegrasikan pelatihan lanjutan, uji kompetensi, dan evaluasi bertingkat dengan pengembangan karier untuk pegawai berpotensi promosi. Integrasi ini memastikan hasil pelatihan diakui secara formal dalam sistem karier organisasi. Penelitian menyatakan bahwa pengakuan formal meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai (Ibrizah et al., 2023; Zahroh et al., 2025). Output tahap ini adalah peningkatan kinerja berkelanjutan dan kesiapan pegawai untuk pengembangan jenjang jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya integrasi tersebut, pelatihan tidak lagi diposisikan sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis yang secara langsung mendukung keberlanjutan kinerja organisasi dan pengelolaan talenta jangka panjang. Perumusan roadmap pelatihan dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Perumusan Roadmap Tenaga Kependidikan

Jahap	Fokus Pengembangan	Tujuan Utama	Sasaran Pelatihan	Bentuk/Metode Pelatihan	Output
I	Penguatan Fondasi Kompetensi	Memetakan kondisi awal kompetensi tenaga kependidikan sebagai dasar perencanaan pelatihan	Tenaga kependidikan berdasarkan kelompok jabatan	Training Need Analysis (TNA), pelatihan dasar, in-house training	Peta kebutuhan kompetensi dan baseline kemampuan tenaga kependidikan
II	Penguatan Kompetensi Teknis Jabatan	Meningkatkan kemampuan teknis dan fungsional yang relevan dengan tugas harian	Tenaga kependidikan pada setiap jenjang jabatan	Pelatihan teknis jabatan, pelatihan berbasis praktik, on-the-job training	Peningkatan kualitas kerja, ketepatan administrasi, dan efisiensi proses
III	Adaptasi Restrukturisasi Jabatan	Menyesuaikan kompetensi tenaga kependidikan dengan perubahan struktur dan jabatan	Tenaga kependidikan terdampak restrukturisasi	Pelatihan transisi jabatan, pemetaan ulang kompetensi (remapping), coaching	Kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan baru
IV	Integrasi dengan Karier dan Evaluasi Kinerja	Mengaitkan pelatihan dengan pengembangan karier dan penilaian kinerja	Tenaga kependidikan berpotensi promosi dan pengembangan lanjutan	Pelatihan lanjutan, uji kompetensi, evaluasi bertingkat	Peningkatan kinerja berkelanjutan dan kesiapan pengembangan karier

SIMPULAN

Pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan di Direktorat SDM Universitas Padjadjaran telah berjalan secara sistematis melalui program tahunan, namun masih bersifat reaktif dan belum terintegrasi dalam kerangka pengembangan kompetensi jangka menengah-panjang. Analisis kesenjangan mengidentifikasi enam dimensi yang memerlukan perbaikan: perencanaan tanpa roadmap terstruktur, kesesuaian pelatihan yang belum spesifik per jenjang jabatan, keterkaitan dengan kinerja yang belum terukur sistematis, pengelolaan anggaran tanpa prioritas strategis, adaptasi restrukturisasi tanpa program transisi, dan evaluasi yang belum mengukur penerapan kompetensi dalam konteks kerja. Pelatihan telah dilaksanakan secara rutin, masih diperlukan perbaikan mendasar pada aspek perencanaan strategis dan integrasi sistem agar pelatihan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan efektivitas tata kelola organisasi.

Penelitian merumuskan strategi pelatihan berbasis kompetensi jabatan dan kinerja melalui enam tahapan: *Training Needs Analysis* bertahap, pelatihan berbasis kompetensi jabatan yang dikaitkan dengan indikator kinerja, skema prioritas berbasis kontribusi terhadap kinerja dan efisiensi anggaran, kombinasi metode *in-house*, *hybrid*, dan *on-the-job training*, roadmap jangka menengah-panjang, serta evaluasi berlapis pada tingkat *output*, *outcome*, dan *impact*. Roadmap pelatihan terdiri dari empat tahap berkelanjutan: penguatan fondasi kompetensi, penguatan kompetensi teknis jabatan, adaptasi

restrukturisasi, dan integrasi dengan pengembangan karier, yang menjadikan pelatihan sebagai instrumen strategis optimalisasi kinerja tenaga kependidikan. Dengan kerangka tersebut, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengembangan kemampuan individual, tetapi juga sebagai bagian integral dari sistem manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia organisasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, L. D. A., Herawati, N., Syahroni, R. H., Zakiyah, S., & Prihantini. (2025). Pengembangan Kompetensi dan Motivasi Tenaga Kependidikan: Pilar Utama Pendidikan Berkualitas di Era Perubahan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 1178–1183.
- Alainati, S. J. (2021). Towards an Effective Competency-based Education and Training Model. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(11), 31–40. <https://doi.org/10.9790/487X-2311013140>
- Alhumami, A. (2025). Meningkatkan Akses dan Kualitas Pendidikan untuk Mewujudkan SDM Unggul yang Produktif. *Bappenas Working Papers*, VIII(3), 537–550.
- Arafah, R., & Gunawan, B. (2019). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Gemilang: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 6(1), 18–29.
- Astutiningsih, Maliki, B. I., & Ambarsari, Y. (2024). Strategic Human Resource Management: Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 17(2), 259–271. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v17i2.873>
- Avivah, A. R., & Rindaningsih, I. (2024). Strategi Efektif dalam Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(3), 113–121. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i4.3542>
- Bahri, E. S., & Salsati. (2025). The Identification of Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>
- Creswell, J. W. (2017). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Damayanti, N. E., Aprilita, A., Nugroho, S., & Widyaningsih, D. S. (2024). Roadmap for Human Resources Development at XYZ University. *Business Review and Case Studies*, 5(3), 510–516.

- <https://doi.org/10.17358/brcs.5.3.510>
Elshifa, A., Irfana, T. B., Hardianty, S., Yakin, I., & Yusup Muhammad. (2024). Strategic Financial Planning Analysis to Deliver Sustainable Profits. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6), 2609–2618. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2996>
- Engriyani, E., & Rugaiyah. (2022). Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick Pada Institusi Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 683–692.
- Forum, W. E. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Framesthi, D. B., & Subrayanti, D. (2025). Transformasi Pendidikan Tinggi Dalam Mempersiapkan Sdm Administrasi Perkantoran Yang Kompeten Untuk Indonesia Emas 2045. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen (Eko-Bisma)*, 4(1), 61–73. <https://doi.org/10.58268/eb.v4i1.158>
- Garavan, T., & Carbery, R. (2012). *Strategic human resource development*.
- Hassan, A. F. H., Yunus, M. H. O., & Hanifa, S. S. M. (2025). The use of electronic training effectiveness evaluation management system (E-TEEMS) for measuring training effectiveness. *International Journal of Technology, Innovation and Humanities*, 6(1), 14–19.
- Hayashi, K. (2025). Reskilling and Strategic Human Resource Development in the IoT / AI Era : An Analysis through Case Studies. *Journal of Strategic Management Studies*, 17(1), 15–26. <https://doi.org/10.24760/iasme.17.1>
- Henry Wasosa. (2025). Strategic Training Practices and Firm Performance among Human Resource Management Consultancy Firms in Nairobi Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(9), 1984–1994. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Ibrizah, N., Annisa, Nabila, F., & Safitri, I. (2023). The Importance of Career Development increasing Employee Motivation. *International Conference on Psychology and Education (ICPE 2023)*, 94–100.
- Izzah, N., & Firdaus, V. (2022). Kompetensi, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Pendidikan*, 2(9), 806–815. <https://doi.org/10.17977/um066v2i92022p805-815>
- Jannah, F., Listiana, H., Timamah, I., & Munawwarah. (2024). Perencanaan Strategi Pelatihan dan Pengembangan Organisasi Kelembagaan Pendidikan. *Jurnal At-Tanbih: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 1–16.
- Maleha, N. Y., Ghina, A., & Melis. (2025). The Effect of Human Resource Development on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Multidisplin Indonesia*, 5(1), 158–170. <https://doi.org/10.58258/jihad.v7i1.8270>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhlisin, M. M., Fadhilah, M. R., & Ismail, I. (2024). Efektivitas Pelatihan on the Job Dan Off the Job Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 583–588.
- Nemec, P. B. (2018). Training evaluation. In *Psychiatric Rehabilitation Journal* (Vol. 41, Issue 1, pp. 80–81). Educational Publishing Foundation. <https://doi.org/10.1037/prj0000291>
- Nguyen, T. T., Nguyen, H. T. T., Le, T. A., Nguyen, T. N., Nguyen, A. T. H., Vo, L. Q., Truong, H. T. T., & Nguyen, A. T. V. (2024). Training programme to develop title positions based on competency framework in the digital transformation of EVN. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2651>
- OECD. (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2021-938f0d65-en.htm>
- Poljašević, B. Z., Gričnik, A. M., & Žižek, S. Š. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 2–27. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
- Prasongko, R. R., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi Efektif dalam Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 1(4), 40–49.
- Hartono, F. P., Fatimatuzzahro, L., Nabilla, S., Desmoon, D., & Rochma, I. (2025). Training Need Analysis (Tna): Kajian Pada Posisi Kunci Di Pt. Jms. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, 7(3), 1–8. <https://doi.org/10.37776/jizp.v7i3.1863>
- Rahmana, A., & Suyono, A. M. (2024). Model

- Konseptual Training Need Analysis Untuk Perusahaan Umum Daerah. *Jurnal PASTI (Penelitian Dan Aplikasi Sistem Dan Teknik Industri)*, 18(1), 78. <https://doi.org/10.22441/pasti.2024.v18i1.008>
- Reniaty, Yunifin, M., & Febriani, R. (2023). Human Resource Competency Development Model in Higher Education (Comparative Approach Based on Literature). *Proceeding: Reinventing Islamic Education and Development Technology for Future*, 1(9), 167–186.
- Rofik, M. N., Munjin, & Wiyani, N. A. (2025). Human Resource Development through Education and Training: Literature Review and Applications in Organizations. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(05), 2266–2278. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v13i05.sh03>
- Rohida, L., & Sudiantini, D. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi untuk Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa di ERA Artificial Intelligence. *Jurnal Riset Ilmiah*, 2(4), 2045–2055.
- Sahabuddin, M. S. (2025). Model Transformasi Berbasis Nilai Lokal dalam Penguatan Tridharma Di Perguruan Tinggi Swasta Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan & Ilmu Komunikasi*, 10(1), 108–125.
- Sanda, Y., Warman, Pitriyani, Agustina, & Yesepa. (2022). Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 79–88. <https://doi.org/10.25078/jpm.v8i1.765>
- Solehan, S. (2024). Strategi manajemen pelatihan dan pengembangan serta pribadi tenaga kependidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 556–567.
- Sugiono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi 11)*. Alfabeta.
- Yahyaie, N. Al. (2025). Human Resources Challenges in Higher Education Institutions: a Synthesis of Empirical Findings and Research Gaps. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 23(S6), 6880–6896. <https://doi.org/10.52152/g9n66006>
- Yanuary. (2025). Peran Strategic HR Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 41–49. <https://www.city.kawasaki.jp/500/page/0000174493.html>
- Zahroh, M. N., Retnowati, R., & Hendarman, H. (2025). The Role of Recognition and Career Development Rewards in Fostering Teacher Engagement: A Systematic Review. *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, 3(1), 19.
- <https://doi.org/10.47134/ptk.v3i1.2227>