

Research Article

The Effectiveness of the Civil Servant Competency Development Program at BKPSDM Indramayu Regency

Dimas Al Fariz

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Wiralodra Indramayu

E-mail: alfarizdimas38@gmail.com

Copyright © 2026 by Authors, Published by Diplomasi: Jurnal Demokrasi, Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat. This is an open access article under the CC BY License: (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>).

Received : August 14, 2026

Revised : September 10, 2026

Accepted : October 9, 2026

Available online : October 30, 2026

How to Cite: Dimas Al Fariz. (2026). The Effectiveness of the Civil Servant Competency Development Program at BKPSDM Indramayu Regency. *Diplomasi : Jurnal Demokrasi, Pemerintahan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 4(4), 370–377. <https://doi.org/10.58355/dpl.v4i4.119>

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of the Competency Development Program for civil servants at the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Indramayu Regency and to identify factors that hinder its implementation. The study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving purposively selected informants consisting of the Head of the Competency Development Division and three civil servants in the related division. Program effectiveness was analyzed using Richard M. Steers' organizational effectiveness framework, consisting of goal attainment, integration, and adaptation. The findings indicate that the program has generally been implemented quite effectively. In terms of goal attainment, the program is based on the Human Capital Development Plan (HCDP), aligned with organizational needs, and implemented through education and training, technical guidance, workshops, and other development activities. The program contributes positively to civil servants' knowledge and skills, although equal access to training has not been fully achieved. In terms of integration, coordination with regional agencies and training providers works well, communication is delivered through various media, and cooperation with accredited institutions supports implementation. In terms of adaptation, training materials are adjusted to job requirements and changes in the governmental environment. Major obstacles include limited budget, limited participant quotas, low interest among some civil servants, schedule conflicts, and insufficient continuous post-training monitoring. The study recommends strengthening post-training evaluation, expanding equitable access to competency development, increasing digital learning, and improving civil servants' motivation.

Keywords: Effectiveness, Competency Development, Civil Servants, BKPSDM, Indramayu.

Efektivitas Program Pengembangan Kompetensi Aparatur di BKPSDM Kabupaten Indramayu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Program Pengembangan Kompetensi Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Indramayu serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang dipilih secara purposive, yaitu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan tiga ASN pada bidang terkait. Analisis efektivitas menggunakan teori Richard M. Steers yang meliputi pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program secara umum telah berjalan cukup efektif. Pada dimensi pencapaian tujuan, program telah disusun berdasarkan Human Capital Development Plan (HCDP), diselaraskan dengan kebutuhan organisasi, dan dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, serta kegiatan pengembangan lainnya. Program memberikan dampak positif terhadap pengetahuan dan keterampilan ASN, meskipun pemerataan kesempatan mengikuti pelatihan belum optimal. Pada dimensi integrasi, koordinasi dengan perangkat daerah dan lembaga penyelenggara berjalan baik, komunikasi kepada peserta dilakukan melalui berbagai media, dan kerja sama dengan lembaga terakreditasi mendukung pelaksanaan program. Pada dimensi adaptasi, materi pelatihan telah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan lingkungan pemerintahan. Faktor penghambat utama adalah keterbatasan anggaran, kuota peserta yang terbatas, rendahnya minat sebagian ASN, benturan jadwal, serta pemantauan pascapelatihan yang belum berkelanjutan. Penelitian merekomendasikan penguatan evaluasi pascapelatihan, pemerataan kesempatan pengembangan kompetensi, perluasan pembelajaran digital, dan peningkatan motivasi ASN.

Kata Kunci: Efektivitas, Pengembangan Kompetensi, ASN, BKPSDM, Indramayu.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan karena kualitas aparatur berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan memberikan pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks pemerintahan daerah, tuntutan tersebut semakin penting karena kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kebijakan dan sarana, tetapi juga oleh kompetensi aparatur yang menjalankannya.

Dokumen sumber penelitian menempatkan pengembangan kompetensi sebagai kebutuhan penting karena masih ditemukan persoalan berupa belum meratanya kemampuan teknis, keterbatasan penguasaan teknologi digital, kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan yang belum optimal, dan kebutuhan penguatan kompetensi manajerial. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. BKPSDM Kabupaten Indramayu mempunyai posisi strategis dalam merancang, melaksanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi program pengembangan kompetensi ASN.

Program pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Indramayu dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan, antara lain pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, seminar, serta kegiatan pengembangan lainnya. Dokumen penelitian menyebutkan bahwa program dirancang dengan mengacu pada Human Capital Development Plan (HCDP) dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta sasaran

strategis Pemerintah Kabupaten Indramayu. Namun, pelaksanaan belum sepenuhnya ideal karena keterbatasan anggaran dan kuota menyebabkan belum seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi dapat dipenuhi dalam waktu yang sama.

Persoalan tersebut menunjukkan pentingnya evaluasi efektivitas program. Efektivitas tidak cukup dilihat dari terselenggaranya kegiatan, tetapi juga dari kesesuaian tujuan, pencapaian target, koordinasi, komunikasi, kemampuan beradaptasi, dan manfaat yang diperoleh ASN. Penelitian ini menggunakan teori efektivitas organisasi Richard M. Steers yang menempatkan pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi sebagai tiga dimensi utama. Kerangka tersebut dipandang sesuai untuk membaca efektivitas program secara menyeluruh.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian diarahkan pada dua pertanyaan: (1) bagaimana efektivitas Program Pengembangan Kompetensi Aparatur di BKPSDM Kabupaten Indramayu; dan (2) faktor-faktor apa saja yang menghambat efektivitas program tersebut. Tujuan penelitian adalah mengetahui efektivitas program serta menganalisis faktor penghambatnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berusaha memahami secara mendalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi dalam kondisi alamiah organisasi. Data tidak diarahkan untuk melakukan generalisasi statistik, tetapi untuk memperoleh gambaran yang faktual mengenai proses, capaian, hambatan, dan kondisi pelaksanaan program.

Unit analisis penelitian adalah Program Pengembangan Kompetensi Aparatur yang dilaksanakan BKPSDM Kabupaten Indramayu. Informan dipilih secara purposive karena dianggap memahami pelaksanaan program. Informan terdiri atas satu Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur sebagai key informan dan tiga ASN pada bidang terkait sebagai informan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi digunakan untuk melihat pelaksanaan kegiatan, partisipasi ASN, sarana pendukung, serta proses koordinasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai efektivitas program, hambatan, faktor pendukung, dan dampak program terhadap kompetensi ASN. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa profil BKPSDM, program pengembangan kompetensi, jadwal kegiatan, struktur organisasi, dan dokumen pendukung. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan menghubungkan temuan lapangan dengan tiga dimensi efektivitas Steers.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Program Pengembangan Kompetensi di BKPSDM Kabupaten Indramayu

BKPSDM Kabupaten Indramayu merupakan perangkat daerah yang mempunyai fungsi penunjang urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Berdasarkan dokumen penelitian, lokasi penelitian berada di Jalan Letjen Sutoyo

No. 1E, Kelurahan Lemahabang, Kecamatan Indramayu, Kabupaten Indramayu. BKPSDM menyelenggarakan berbagai layanan kepegawaian, termasuk pengembangan kompetensi ASN, dan memanfaatkan sistem informasi kepegawaian berbasis digital untuk mendukung pelayanan.

Program pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui beberapa bentuk kegiatan. Di antaranya adalah pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, seminar, serta kegiatan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan organisasi. Data penelitian juga menunjukkan adanya kegiatan seperti Bimtek Manajemen Risiko dan Workshop Pencegahan Maladministrasi Publik. Pada pelatihan tertentu, peserta ditetapkan berdasarkan kebutuhan jabatan, sedangkan pada program terbuka ASN dapat mengikuti kegiatan berdasarkan minat dan kebutuhan pengembangan kompetensi.

Efektivitas Berdasarkan Pencapaian Tujuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi telah dirancang dengan mengacu pada HCDP dan sasaran strategis Pemerintah Kabupaten Indramayu. Penentuan tujuan mempertimbangkan visi dan misi pemerintah daerah serta kebutuhan kompetensi ASN pada perangkat daerah. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan pengembangan kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Pada aspek target peserta, secara umum target telah sesuai dengan rencana. Penentuan peserta mempertimbangkan jenis kegiatan dan kebutuhan organisasi. Terdapat pelatihan yang bersifat penugasan dan pelatihan yang bersifat terbuka. Meskipun demikian, efektivitas belum sepenuhnya optimal karena jumlah ASN yang membutuhkan pengembangan kompetensi dapat lebih besar daripada kuota yang tersedia, sementara sebagian ASN juga masih menunjukkan minat dan kesadaran yang rendah terhadap kegiatan pengembangan kompetensi.

Dari aspek peningkatan kompetensi, informan menyampaikan bahwa kegiatan memberikan dampak positif terhadap pengetahuan dan keterampilan ASN. BKPSDM melakukan evaluasi melalui survei, kuesioner, dan post-test untuk mengetahui pemahaman peserta terhadap materi. Hasil evaluasi digunakan sebagai masukan untuk perbaikan kegiatan berikutnya. Namun, dokumen penelitian juga menegaskan bahwa penerapan hasil pelatihan di tempat kerja masih perlu dipantau secara lebih berkelanjutan.

Dengan demikian, pencapaian tujuan dapat dinilai cukup efektif. Program telah memiliki arah yang jelas, target peserta pada umumnya dapat dipenuhi, dan terdapat manfaat terhadap kompetensi ASN. Akan tetapi, keterbatasan anggaran dan kuota membuat pemerataan akses belum optimal. Efektivitas pada dimensi ini lebih tepat dipahami sebagai efektivitas yang sudah berjalan, tetapi masih membutuhkan penguatan pada pemerataan dan evaluasi dampak pascapelatihan.

Efektivitas Berdasarkan Integrasi

Integrasi program ditunjukkan melalui koordinasi BKPSDM dengan perangkat daerah dan lembaga penyelenggara pelatihan. Untuk kegiatan tertentu, BKPSDM bekerja sama dengan lembaga yang memiliki kompetensi dan akreditasi sesuai kebutuhan. Dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator, misalnya, koordinasi dilakukan dengan BPSDM

Provinsi Jawa Barat dan Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga pembina dan pengampu.

Koordinasi dinilai berjalan baik dan mendukung pelaksanaan program sesuai perencanaan. Kendala yang ditemukan terutama bersifat teknis, misalnya perbedaan agenda dan ketersediaan waktu pihak yang harus dihubungi. Kendala tersebut tidak sampai menghambat program secara keseluruhan.

Komunikasi kepada peserta dilakukan melalui berbagai saluran. Untuk kegiatan tertentu digunakan infografis dan media sosial, sedangkan pendidikan dan pelatihan juga menggunakan penyampaian langsung dan grup WhatsApp. BKPSDM memberikan pembekalan sebelum pelatihan agar peserta memahami tujuan, materi, dan mekanisme kegiatan. Pola komunikasi ini membantu peserta mempersiapkan diri dan memahami kegiatan yang akan diikuti.

Kerja sama dengan lembaga pelatihan juga menjadi bagian penting. Sebelum kegiatan, BKPSDM melakukan koordinasi dan permohonan kepada lembaga terkait, kemudian menyusun perjanjian kerja sama sebagai dasar pelaksanaan. Narasumber yang sesuai bidang kompetensi membantu menjaga kualitas materi. Kendala yang masih muncul adalah penyesuaian jadwal ketika lembaga mitra mempunyai agenda lain.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dimensi integrasi berjalan cukup efektif. Koordinasi, komunikasi, dan kerja sama telah menjadi mekanisme pendukung program. Namun, integrasi masih dapat diperkuat terutama dalam menghubungkan evaluasi hasil pelatihan dengan tindak lanjut di unit kerja masing-masing ASN.

Efektivitas Berdasarkan Adaptasi

Pada dimensi adaptasi, BKPSDM menunjukkan upaya menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan ASN. Materi ditentukan berdasarkan bidang tugas dan jabatan peserta. Contohnya, ASN yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan mengikuti bimbingan teknis pengelolaan keuangan, sedangkan ASN yang bekerja pada pelayanan publik mengikuti workshop yang berkaitan dengan administrasi pelayanan publik.

Penyesuaian tersebut menunjukkan bahwa program tidak sepenuhnya menggunakan materi yang seragam, tetapi memperhatikan kebutuhan kompetensi. Penyusunan program dengan HCDP juga memperlihatkan adanya proses identifikasi kebutuhan sebelum menentukan jenis pelatihan.

Adaptasi juga terlihat dari pemanfaatan teknologi informasi dan penyelenggaraan kegiatan yang menyesuaikan perkembangan regulasi serta tuntutan pelayanan publik. Namun, peningkatan kemampuan digital ASN dan inovasi metode pembelajaran masih perlu diperkuat. Pembelajaran berbasis digital dapat menjadi salah satu alternatif untuk memperluas jangkauan peserta dan meningkatkan fleksibilitas penyelenggaraan.

Dengan demikian, dimensi adaptasi dapat dinilai cukup efektif. Program telah menunjukkan kemampuan menyesuaikan materi dan metode dengan kebutuhan organisasi. Kelemahan utamanya bukan pada ketiadaan adaptasi, tetapi pada kebutuhan untuk memperluas inovasi pembelajaran dan memperkuat kompetensi digital ASN.

Faktor Penghambat Efektivitas Program

Pertama, keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama. Anggaran yang tersedia belum mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi sehingga pelatihan dilaksanakan secara bertahap berdasarkan skala prioritas. Dampaknya adalah kesempatan mengikuti pelatihan belum merata.

Kedua, keterbatasan kuota peserta menyebabkan belum semua ASN yang membutuhkan pelatihan dapat mengikuti kegiatan pada tahun yang sama. Kondisi ini menunjukkan adanya jarak antara kebutuhan pengembangan kompetensi dan kapasitas penyelenggaraan program.

Ketiga, rendahnya minat dan kesadaran sebagian ASN menjadi faktor yang memengaruhi optimalisasi program. Pengembangan kompetensi akan sulit mencapai dampak maksimal apabila peserta memandang pelatihan hanya sebagai pemenuhan administratif, bukan sebagai kebutuhan peningkatan kinerja.

Keempat, kendala koordinasi dan jadwal dapat terjadi karena agenda kerja ASN maupun lembaga mitra. Benturan jadwal dapat menyebabkan peserta menunda keikutsertaan atau jadwal pelatihan harus disesuaikan.

Kelima, evaluasi pascapelatihan belum sepenuhnya berkelanjutan. Evaluasi berupa survei, kuesioner, dan post-test telah dilakukan, tetapi penerapan hasil pelatihan di tempat kerja masih perlu dipantau secara sistematis. Padahal, efektivitas program pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh pemahaman peserta saat pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan peserta menerapkan kompetensi tersebut dalam pekerjaan.

Pembahasan

Jika ketiga dimensi Steers dibaca secara bersama-sama, Program Pengembangan Kompetensi Aparatur di BKPSDM Kabupaten Indramayu dapat dikategorikan cukup efektif. Pencapaian tujuan telah terlihat melalui kesesuaian program dengan HCDP, ketercapaian target peserta secara umum, dan peningkatan pengetahuan serta keterampilan ASN. Integrasi terlihat dari koordinasi yang baik, komunikasi yang relatif jelas, dan kerja sama dengan lembaga penyelenggara. Adaptasi terlihat dari penyesuaian materi dengan kebutuhan jabatan dan respons terhadap perkembangan teknologi serta tuntutan pelayanan publik.

Akan tetapi, efektivitas tersebut belum mencapai kondisi optimal. Hambatan anggaran dan kuota berpengaruh terhadap pemerataan akses. Rendahnya minat sebagian ASN menunjukkan bahwa efektivitas program juga dipengaruhi faktor dari sisi peserta. Sementara itu, evaluasi pascapelatihan yang belum berkelanjutan membuat hubungan antara pelatihan dan perubahan perilaku atau kinerja di tempat kerja belum dapat dibuktikan secara lebih kuat.

Temuan tersebut sejalan dengan kajian dalam dokumen sumber yang menempatkan kesiapan organisasi, perubahan sistem pelatihan, adaptasi pembelajaran digital, partisipasi ASN, serta strategi pengembangan sebagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas. Dengan demikian, pengembangan kompetensi perlu ditempatkan sebagai siklus yang mencakup identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut penerapan hasil pelatihan.

KESIMPULAN

Program Pengembangan Kompetensi Aparatur di BKPSDM Kabupaten Indramayu secara umum telah berjalan cukup efektif berdasarkan teori efektivitas organisasi Richard M. Steers. Pada dimensi pencapaian tujuan, program telah disusun berdasarkan HCDP dan kebutuhan organisasi, target peserta pada umumnya dapat dipenuhi, serta kegiatan memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan ASN. Namun, pemerataan kesempatan belum optimal karena keterbatasan anggaran dan kuota.

Pada dimensi integrasi, koordinasi antara BKPSDM, perangkat daerah, dan lembaga penyelenggara berjalan cukup baik. Informasi program disampaikan melalui berbagai media dan kerja sama dengan lembaga terakreditasi mendukung kualitas pelaksanaan. Kendala koordinasi lebih bersifat teknis dan berkaitan dengan penyesuaian jadwal.

Pada dimensi adaptasi, program telah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan ASN, perkembangan regulasi, teknologi, dan tuntutan pelayanan publik. Meskipun demikian, inovasi metode pembelajaran dan penguatan kemampuan digital masih perlu ditingkatkan.

Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan anggaran, keterbatasan kuota peserta, rendahnya minat sebagian ASN, benturan jadwal, dan belum optimalnya pemantauan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.

Saran

BKPSDM Kabupaten Indramayu perlu memperkuat perencanaan berbasis kebutuhan kompetensi dan memperluas pemerataan kesempatan mengikuti program. Prioritas peserta sebaiknya tetap berbasis kebutuhan jabatan dan kesenjangan kompetensi, sehingga keterbatasan anggaran dapat dikelola secara lebih tepat sasaran.

Evaluasi perlu dikembangkan dari sekadar mengukur kepuasan atau pemahaman peserta menjadi evaluasi penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Atasan langsung dapat dilibatkan dalam pemantauan perubahan kompetensi dan perilaku kerja setelah ASN mengikuti program.

Pemanfaatan pembelajaran digital perlu diperluas untuk menjangkau lebih banyak ASN dan mengurangi kendala waktu serta lokasi. Pada saat yang sama, BKPSDM perlu meningkatkan motivasi peserta agar pengembangan kompetensi tidak dipandang sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai bagian dari peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek yang lebih luas, metode kuantitatif atau mixed methods, serta mengukur hubungan antara program pengembangan kompetensi dengan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariani, F., Rahim, R., & Permatasari, C. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Secara Daring. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12, 148–161.

- Chintya Alfitriani, Usran Masahere, & Asep Asep. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai ASN pada BKPSDM Kota Bekasi. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 36–50.
- Darmi, T., & Justian, P. (2025). Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kabupaten Musi Rawas Utara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Latifah, K. N., & Yuliani, S. (2025). Evaluasi Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 5(1), 129.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nuraeni, S. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Mewujudkan Smart ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 2(2).
- Pasolong, H. (2019). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Puspitha, D., Mardjuni, S., & Chahyono, C. (2024). Pengembangan Kompetensi terhadap Peningkatan Kinerja melalui Efektivitas Kerja ASN di PPSDM Regional Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 231–245.
- Rahman Tanjung. (2022). *Kompetensi yang Dibutuhkan ASN*.
- Rizkyani Salsabila, & Enjang Suherman. (2024). Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Teknis ASN pada BKPSDM Kabupaten Karawang (Kegiatan English Camp). *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(2), 628–636.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiati, I., Rosiyan, M. B. P., & Rizki, A. (2024). Model Koordinasi di BKPSDM dan Asesmen Center dalam Uji Kompetensi ASN. *ARMADA: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 118–124.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.