

# Studi Kompetensi di Sektor Publik dan Kasusnya di Samarinda, Indonesia

## *The Studies of Competencies in The Public Sector and Its Case in Samarinda, Indonesia*

Andi Wahyudi<sup>1\*</sup>, Dewi Sartika<sup>2</sup>, Tri Noor Aziza<sup>2</sup>, Maria Agustini Permata Sari<sup>2</sup>, Armelya Trinita Fornia<sup>3</sup>, Novia Leny Christine<sup>3</sup>, Yurike Anindyasari<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pusat Riset Kebijakan Publik, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), Jakarta, Indonesia.

<sup>2</sup> Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD), Lembaga Administrasi Negara, Samarinda, Indonesia.

<sup>3</sup> Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Riset dan Inovasi Daerah Kota Samarinda, Samarinda, Indonesia.

*Diterima: 14 Oktober 2024; Direvisi: 02 Juni 2025; Disetujui: 16 Juni 2025*

### **ABSTRACT**

*Competency development in the public sector is intended to increase the performance of public sector organization and public service performance. Many studies of this issue have been conducted, but competence development practice remains critical problems in Indonesian public sector. This paper aims to analyze the trend of competency development studies in the public sector and to examine the competency development of civil servants in Samarinda Municipality. This study combines two research methods. First, it uses a semi-literature review with a bibliometric analysis. The data are collected from Scopus database and VOSviewer software is used to analyze, visualize, and explore maps based on network data. Second, the case study strategy is applied to capture the practice of competence development in the public sector. The locus is the Cooperative, Small and Medium Enterprises (CSMEs) Agency in Samarinda Municipality. This study found out the positive trend of competency development in the last several years, especially since 2018. Competency development topics are often presented together with various keywords. But education is the keyword that appears most often in search results. The next most influential keywords are people, public sector, articles, leadership, and competence. In short, the topic of competency development in the public sector is interesting and widely available for elaboration for future research. Since 2018, this topic has achieved a higher number of publications. In addition, combining the competency development keywords with other keywords can produce new research topic variants and new knowledge related to competency development topics in the public sector in both developed and developing countries. In practice, competency development at the locus is a portrait of competency development practices in Samarinda City as the capital city of East Kalimantan province in Indonesia. In addition to having various opportunities from the external side, but also has weaknesses from the internal side. If it is not followed up immediately, it will be difficult for the unit of analysis to support the mayor's vision of creating new entrepreneurs in the city. This example of developing civil servants needs to be compared with practices in other local governments. This issue is much more discussed along with education keyword, therefore there is a huge opportunity to explore this topic in the public sector. Furthermore, the practice of competency development at the CSMEs is limited although it has a huge opportunity to make use its potency.*

**Keywords** competency development; civil servant; public sector; bibliometric analysis

## ABSTRAK

Pengembangan kompetensi di sektor publik ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik dan kinerja pelayanan publik. Banyak penelitian tentang isu ini telah dilakukan, tetapi praktik pengembangan kompetensi masih menjadi masalah kritis di sektor publik Indonesia. Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis tren studi pengembangan kompetensi di sektor publik dan untuk mengkaji pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Kota Samarinda. Penelitian ini menggabungkan dua metode penelitian. Pertama, menggunakan semi-literature review dengan analisis bibliometrik. Data dikumpulkan dari database Scopus dan perangkat lunak VOSviewer digunakan untuk menganalisis, memvisualisasikan, dan menjelajahi peta berdasarkan data jaringan. Kedua, strategi studi kasus diterapkan untuk menangkap praktik pengembangan kompetensi di sektor publik. Lokusnya adalah Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Samarinda. Penelitian ini menemukan tren positif pengembangan kompetensi dalam beberapa tahun terakhir, terutama sejak 2018. Topik pengembangan kompetensi sering disajikan bersama dengan berbagai kata kunci. Tetapi pendidikan adalah kata kunci yang paling sering muncul dalam hasil pencarian. Kata kunci yang paling berpengaruh berikutnya adalah people, public sector, articles, leadership, dan competency. Singkatnya, topik pengembangan kompetensi di sektor publik menarik dan banyak tersedia untuk dielaborasi untuk penelitian di masa mendatang. Sejak tahun 2018, topik ini telah mencapai jumlah publikasi yang lebih tinggi. Selain itu, menggabungkan kata kunci pengembangan kompetensi dengan kata kunci lainnya dapat menghasilkan varian topik penelitian baru dan pengetahuan baru terkait topik pengembangan kompetensi di sektor publik baik di negara maju maupun negara berkembang. Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi di lokus tersebut merupakan potret praktik pengembangan kompetensi di Kota Samarinda sebagai ibu kota provinsi Kalimantan Timur di Indonesia. Selain memiliki berbagai peluang dari sisi eksternal, tetapi juga memiliki kelemahan dari sisi internal. Jika tidak segera ditindaklanjuti, akan sulit bagi unit analisis untuk mendukung visi walikota dalam menciptakan wirausahawan baru di kota tersebut. Contoh pengembangan pegawai negeri sipil ini perlu dibandingkan dengan praktik di pemerintah daerah lainnya. Isu ini jauh lebih banyak dibahas bersama dengan kata kunci pendidikan, oleh karena itu ada peluang besar untuk mengeksplorasi topik ini di sektor publik. Lebih jauh lagi, praktik pengembangan kompetensi pada UKM masih terbatas meskipun memiliki peluang yang sangat besar untuk memanfaatkan potensinya.

**Kata kunci:** *Pengembangan kompetensi; pegawai negeri sipil; sektor publik; analisis bibliometrik*

## PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia di sektor publik merupakan agenda yang mendesak untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik (lihat Raharjanto et al., 2021; Vasilieva et al., 2018). Upaya ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik (lihat juga Prokofiev et al., 2018). Banyak penelitian tentang pengembangan kompetensi telah dilakukan dan banyak akademisi menawarkan berbagai pendekatan untuk menangani masalah ini. Namun, praktik pengembangan kompetensi di sektor publik Indonesia tidak dapat hanya mengandalkan landasan teoritis atau ilmiah, karena peraturan perundang-undangan juga memiliki peran penting sebagai landasan hukum. Oleh karena itu, tulisan ini mempertanyakan tren studi pengembangan kompetensi di sektor publik dan praktik studi in locus di Indonesia sebagai studi kasus.

Perubahan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) di sektor publik dalam tiga dekade terakhir adalah penerapan Manajemen Berbasis Kompetensi (MSDM) (Skorková, 2016). Alasannya adalah bahwa MSDM dapat menjadi daya ungkit untuk mengubah birokrasi menjadi lebih efisien dan fleksibel (Van Schaardenburgh dan Van Beek dalam Hondeghem & Vandermeulen (2000). MSDM didefinisikan sebagai tindakan dalam mengelola sumber daya manusia yang menekankan pada kebutuhan kompetensi dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. MSDM dibedakan dari MSDM konvensional. Untuk MSDM, pengambilan keputusan lebih akuntabel karena didasarkan pada kebutuhan kompetensi yang ada (Kusumastuti, 2010). Selain itu, fokus MSDM dalam MSDM ditekankan pada perencanaan sumber daya manusia yang dikenal sebagai "manajemen bakat". Tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan jumlah karyawan, tetapi juga analisis kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bonder, Bouchard, & Bellemare, 2011).

Beberapa peneliti telah melakukan kajian tentang pengembangan CBM. Rosiadi dkk. (2018) berpendapat bahwa praktik CBM pada sektor publik di Kabupaten Tulungagung hanya muncul pada rekrutmen dan seleksi, manajemen karir, dan pengembangan kompetensi. Sedangkan pada penilaian kinerja, praktik CBM belum ada. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan belum optimal akibat belum adanya indikator kinerja yang disepakati bersama .

Pengembangan kompetensi merupakan bagian dari manajemen karier yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi. Penerapan sistem prestasi akan memungkinkan pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara profesional dan adil. Sebab, menurut Rosen (Ali & Prasojo, 2017), sistem prestasi merupakan antitesis dari manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada preferensi subjektif, seperti ras, keyakinan, politik, jenis kelamin, dan dasar suka atau tidak suka.

Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia mendorong mobilitas sosial dan menciptakan manfaat bagi individu dan kelompok (Dwiputrianti, 2018). Singapura merupakan contoh negara yang berhasil menerapkan sistem merit di sektor publik. Di bawah pemerintahan Perdana Menteri Lee Kuan Yew, negara ini berhasil membangun sistem merit di mana penempatan dan promosi karyawan dilakukan berdasarkan prestasi mereka. Sistem merit juga memungkinkan karyawan terbaik dan sesuai untuk menduduki jabatan tertentu (Everest & Philipps, 2016).

Penelitian tentang topik sistem merit telah dilakukan di Indonesia. Atmojo et al. (2021) berpendapat bahwa sistem merit di Kabupaten Bantul diterapkan untuk jabatan Eselon II. Seleksi terbuka dianggap sebagai proses yang transparan karena dilakukan melalui beberapa tahapan dan

melibatkan pihak ketiga. Keterlibatan pihak ketiga dimaksudkan untuk memungkinkan objektivitas selama proses seleksi.

Dalam bidang pendidikan misalnya, *Uji Kompetensi Guru (UKG)* merupakan salah satu langkah penting untuk meningkatkan standar mutu guru (Dudung, 2018). Oleh karena itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengamanatkan beberapa pelatihan bagi guru, seperti uji kompetensi, penilaian kinerja, serta pelatihan lanjutan dan bertahap. Nilai tertinggi uji kompetensi guru diraih oleh guru yang telah tersertifikasi. Guru memerlukan pelatihan teknis dan pendidikan vokasi karena tuntutan kompetensi yang semakin meningkat dari waktu ke waktu (Omar dkk, 2020). UKG bertujuan untuk memetakan kompetensi guru, sehingga diperlukan pemantauan dan tindak lanjut kompetensi profesional guru.

Kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan akan menghambat strategi organisasi sebesar 2,79% atau 35,38% dari faktor lainnya (Pella et al., 2013). Kompetensi inti organisasi tidak akan tercipta tanpa kemampuan penyerapan untuk mengelola sumber daya, dan hal ini akan mempengaruhi adopsi teknologi dalam organisasi menjadi kurang efektif (Arifin et al., 2016).

Peningkatan kinerja karyawan merupakan prasyarat untuk membangun kinerja organisasi yang tinggi. Untuk menciptakan kinerja organisasi yang tinggi, diperlukan sistem kerja kinerja tinggi (HPWS). Becker et. al. (Amstrong, 2011, p. 155) berpendapat bahwa HPWS dirancang untuk memaksimalkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Miller dan Rice (Amstrong, 2009, p. 33) berpendapat bahwa organisasi harus diperlakukan sebagai sistem terbuka yang mengubah input menjadi output dalam organisasi internal dan eksternal tempat ia bergantung (dikenal sebagai teori sistem). Teori sistem menjadi dasar untuk model input-proses-output-outcome manajemen kinerja, dan akan menilai kontribusi individu dalam sistem. Metode sistem juga penting dalam manajemen kinerja, karena memperhitungkan semua faktor pengaruh (sistem dan konteks). Output yang diciptakan oleh individu merupakan bagian dari target organisasi.

Dalam konteks peningkatan kinerja, proses dalam teori sistem dimaknai sebagai siklus manajemen kinerja yang mengadopsi strategi peningkatan kinerja berkelanjutan dari Deming, yaitu Plan, Do, Check, dan Action (PDCA) (Amstrong, 2009, hlm. 62). Siklus ini dijabarkan oleh praktik manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu pengembangan. Thompson dan Heron (Amstrong, 2011, hlm. 156) berpendapat bahwa organisasi yang berkinerja tinggi akan berinvestasi melalui keterampilan dan kapasitas karyawan. Pengembangan kompetensi juga penting untuk mengembangkan kinerja pegawai negeri sipil. UU Kepegawaian Tahun 2014 mengandung semangat untuk menciptakan pegawai negeri sipil yang profesional melalui pengembangan kompetensi. Seorang pegawai negeri sipil berhak untuk dikembangkan melalui model pelatihan dan pengembangan apa pun.

Pelatihan berbasis kompetensi merupakan model pelatihan yang fleksibel. Model ini membahas keterampilan dan sumber daya manusia multiketerampilan untuk mengisi kesenjangan antara dunia pendidikan dan dunia industri. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi dikembangkan melalui lima tahap, yaitu analisis kebutuhan, penilaian, dan perencanaan; pengembangan model kompetensi; perencanaan kurikulum; perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran; dan evaluasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi sektor publik di Malaysia telah mengembangkan metode pelatihan dan pengembangan yang dikombinasikan dengan penghargaan atau insentif (Abdul & Azmi, 2010). Kompetensi berbasis insentif mendorong pegawai negeri sipil untuk menciptakan kinerja yang

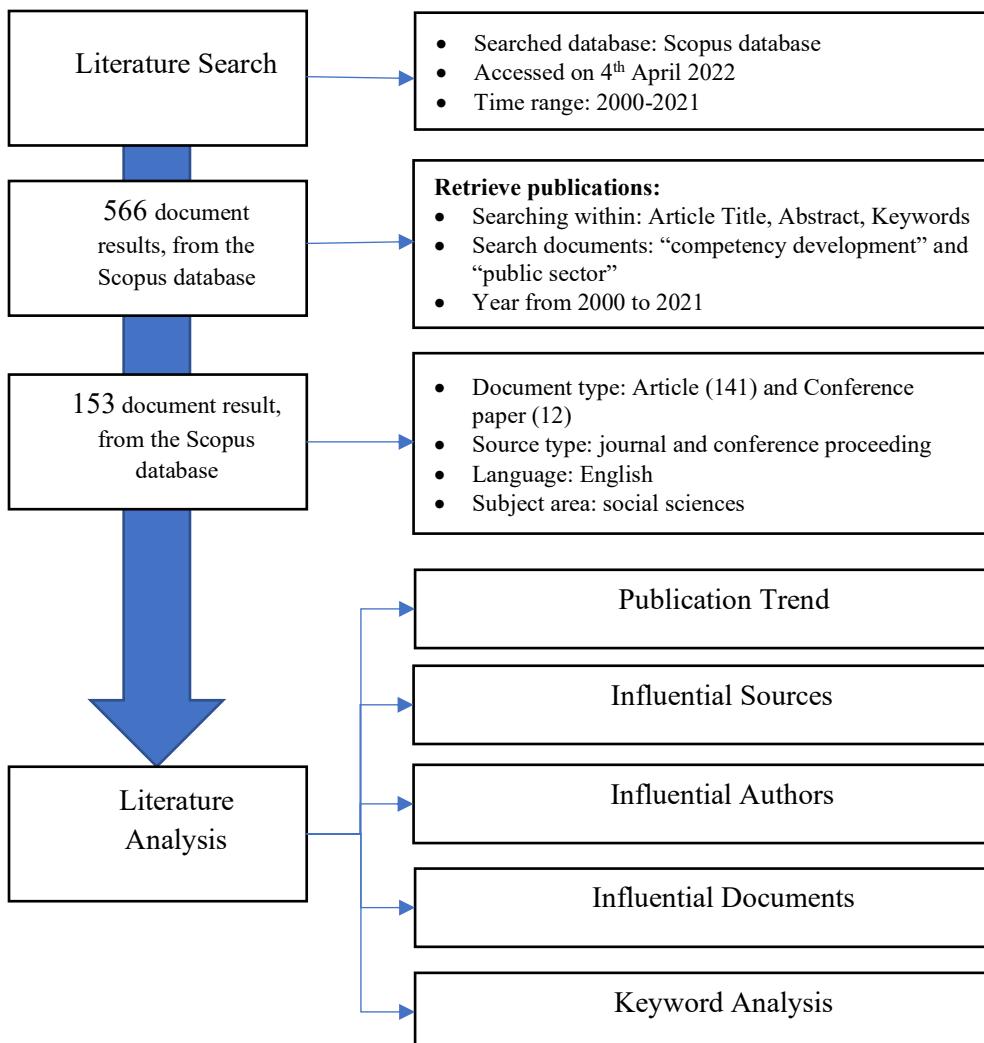
lebih baik. Manajer sektor publik memiliki kewenangan untuk memilih dan menyeleksi pegawai berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat menunjukkan kepuasan dan loyalitasnya terhadap organisasi. Sementara itu, di Indonesia, pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan Undang-Undang Pegawai Negeri Sipil 2014 (Pasal 69) yang terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial budaya. Sementara itu, pelaksanaan pengembangan kompetensi dibagi menjadi dua jenis, yaitu pendidikan formal atau bergelar dan pelatihan atau kursus singkat.

Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis tren kajian pengembangan kompetensi di sektor publik dan mengkaji pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Kota Samarinda. Analisis tren publikasi dimaksudkan untuk mencari celah penelitian kajian pengembangan kompetensi di sektor publik bagi penelitian selanjutnya. Sementara itu, studi kasus pengembangan kompetensi di Kota Samarinda dimaksudkan untuk mengkaji pelaksanaan pengembangan kompetensi di sektor publik. Kualitas SDM sektor publik yang lebih baik akan memperkuat penyelenggaraan pelayanan publik.

## METODE

Untuk menjawab pertanyaan tren studi dan praktik di lokus penelitian, penelitian ini menggabungkan dua metode penelitian. **Pertama**, penelitian ini menggunakan semi-literature review dengan analisis bibliometrik. Data dikumpulkan dari database Scopus pada 4 April 2022, dan VOSviewer digunakan untuk menganalisis, memvisualisasikan, dan menjelajahi peta berdasarkan data jaringan (van Eck & Waltman, 2022). Beberapa varian pencarian telah dilakukan untuk mendapatkan jumlah dokumen (artikel atau makalah) terbanyak dari tahun 2000 hingga 2021. Pertama, kami menerapkan pencarian dalam Judul Artikel, Abstrak, Kata Kunci yang berisi “pengembangan kompetensi” dan “pegawai negeri sipil”, dan “sektor publik”. Pencarian pertama ini hanya menghasilkan 9 dokumen. Kedua, pencarian dalam Judul Artikel, Abstrak, Kata Kunci yang berisi “pengembangan kompetensi” dan “pegawai negeri sipil”, dan menghasilkan 45 dokumen. Terakhir, pencarian dilakukan pada Judul Artikel, Abstrak, Kata Kunci yang mengandung kata kunci “pengembangan kompetensi” dan “sektor publik” dan menghasilkan 566 dokumen.

Jumlah tertinggi dipilih untuk mendapatkan data lebih banyak, dan PNS tersebut termasuk dalam sektor publik. Pencarian selanjutnya menerapkan empat kriteria, seperti jenis dokumen, jenis sumber, bahasa, dan bidang studi. Jenis dokumen dalam penelitian ini terbatas pada artikel jurnal dan makalah konferensi sehingga jenis sumbernya mencakup jurnal bereputasi dan prosiding konferensi yang ditulis dalam bahasa Inggris. Kemudian bidang studi dibatasi pada ilmu sosial. Pencarian kedua ini menghasilkan 153 dokumen. Kriteria data mining di atas dapat disajikan pada proses quarry sebagai berikut: (TITLE-ABS-KEY (kompetensi DAN pengembangan) DAN TITLE-ABS-KEY (publik DAN sektor)) DAN PUBYEAR > 1999 DAN PUBYEAR < 2022 DAN (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") ATAU LIMIT-TO (DOCTYPE, "cp")) DAN (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) DAN (LIMIT-TO (BAHASA, "Inggris")) DAN (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j") ATAU LIMIT-TO (SRCTYPE, "p")). Selain itu, proses analisis disajikan dalam beberapa bentuk analisis literatur, seperti tren publikasi, sumber yang berpengaruh, penulis yang berpengaruh, dokumen yang berpengaruh, dan analisis kata kunci (Gambar 1).



Gambar 1. Proses Pengambilan Data

**Kedua**, strategi studi kasus diterapkan untuk menangkap praktik pengembangan kompetensi di sektor publik. Strategi ini untuk mengidentifikasi bagaimana dan mengapa pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil yang dilakukan di instansi pemerintah daerah di kota Samarinda, yaitu Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (selanjutnya disebut UKM), untuk mendukung visi walikota. Bentuk pertanyaan penting karena merupakan panduan terhadap jenis metode penelitian (Yin, 2018, hlm. 41–43). Kata tanya “bagaimana” adalah untuk mencari pengetahuan eksplanatif dengan menanyakan proses fenomena tertentu. Sementara itu, “mengapa” adalah untuk mencari pengetahuan eksploratif atau alasan tindakan tertentu.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara. Pertama, pengumpulan dan analisis data sekunder, seperti dokumen resmi, untuk mencari kondisi pengembangan kompetensi yang ada di lokasi penelitian. Kedua, melakukan wawancara dengan beberapa informan di instansi pemerintah daerah dan lokasi penelitian untuk mendapatkan informasi yang relevan dan mengonfirmasi data yang terkumpul. Ketiga, melakukan diskusi kelompok terfokus (FGD) yang melibatkan pejabat di lokasi penelitian untuk mendapatkan berbagai informasi terkait praktik pengembangan kompetensi

di instansi tersebut. Diskusi difokuskan pada faktor kekuatan dan kelemahan dengan menerapkan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

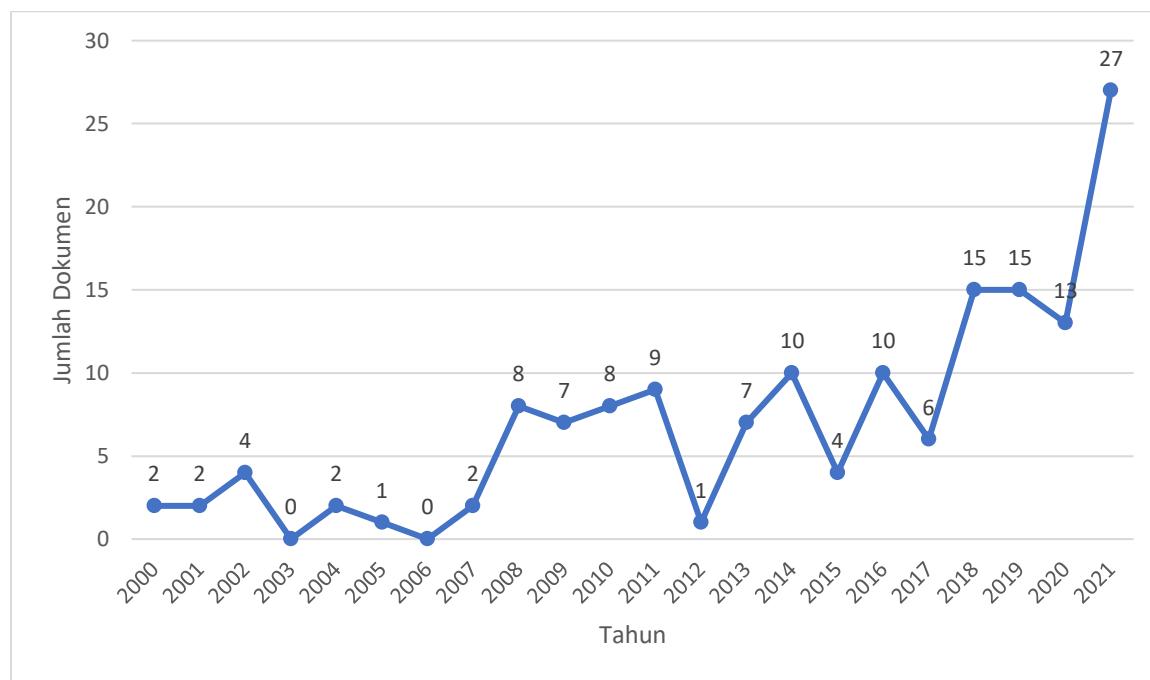
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1.1. Tren Publikasi

Penelitian yang dipublikasikan tentang pengembangan kompetensi di sektor publik tidak banyak berdasarkan basis data Scopus. Meskipun proses penelusuran membatasi rentang yang panjang antara tahun 2000 hingga 2021 (tidak termasuk tahun 2022), namun Grafik 1 menunjukkan publikasi dalam dua dekade terakhir mencapai 153 berdasarkan kriteria yang dipilih. Rata-rata publikasi topik pengembangan kompetensi di sektor publik hampir 7 dokumen per tahun. Grafik tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun publikasi tahunan naik turun, namun secara umum jumlah publikasi cenderung meningkat hingga tahun 2021 sebagai tahun paling produktif selama dua dekade terakhir.

Topik ini paling banyak dibahas di bidang Ilmu Sosial (48,4%). Selain itu, topik ini juga menarik banyak sumber yang memiliki berbagai subjek, seperti Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi (10,4%), Ilmu Lingkungan (7,9%), dll. Khususnya topik pengembangan kompetensi telah menjadi bagian dari isu diskusi yang menarik karena semua organisasi memiliki manajemen tenaga kerja. Sehingga peneliti dapat mengajukan isu ini ke berbagai sumber yang implementasinya sesuai dengan bidang studi.

Grafik 1. Publikasi Pengembangan Kompetensi, 2000-2021



### 1.2. Sumber-Sumber Berpengaruh

Sumber-sumber yang berpengaruh dalam penelitian ini adalah jurnal atau konferensi yang paling banyak dikutip. Meskipun beberapa sumber menerbitkan beberapa dokumen, tetapi tidak

semuanya mendapatkan jumlah kutipan yang lebih tinggi. Sumber-sumber yang memiliki jumlah publikasi tertinggi meliputi *Sustainability (Swiss)* (8 dokumen), *Journal of Leadership Studies* (5 dokumen), *Human Resource for Health* (4 dokumen), *International Journal of Innovation Creativity and Change* (3 dokumen), dan *International Journal of Public Sector Management* (3 dokumen). Namun, Tabel 1 menunjukkan bahwa *International Journal of Public Sector Management* mendapatkan 101 kutipan untuk tiga dokumen secara total. Sementara *Sustainability (Swiss)* dan *Human Resource for Health* masing-masing mendapatkan 47 dan 37 kutipan.

Di sisi lain, *Medical Teacher* memiliki kualitas tertinggi di antara jurnal lainnya. Sebab, meskipun hanya menerbitkan satu dokumen, jurnal ini memperoleh 64 sitasi. Kemudian, *City, Social Science, dan Medicine* berada di urutan kedua dan ketiga dengan kualitas dokumen tertinggi, masing-masing 62 dan 61. Sementara itu, *International Journal of Public Sector Management* meskipun memperoleh 101 sitasi untuk tiga dokumen, tetapi rata-rata memperoleh 33,67 sitasi per paper.

Tabel 1. Sumber Paling Berpengaruh Berdasarkan Jumlah Kutipan

Sumber	Jumlah	Jumlah	Kualitas
	Dokumen (D)	Kutipan (C)	Dokumen (CD)
Jurnal Internasional Manajemen Sektor Publik	3	101	33.67
Guru Kedokteran	1	64	64
Kota	1	62	62
Ilmu Sosial dan Kedokteran	1	61	61
Strategi Bisnis dan Lingkungan	1	53	53
Lingkungan dan Perencanaan A	1	47	47
Keberlanjutan (Swiss)	8	47	5.88
Jurnal Manajemen Internasional Eropa	1	41	41
Studi Perencanaan Eropa	1	37	37
Sumber Daya Manusia Kesehatan	4	37	9.25

### 1.3. Dokumen dan Penulis yang Berpengaruh

Dokumen yang berpengaruh adalah artikel jurnal atau makalah konferensi yang memperoleh kutipan tertinggi (Tabel 2). Dan penulis yang berpengaruh adalah penulis yang dokumennya memperoleh kutipan tertinggi. Selama kurun waktu 2000 hingga 2021 dalam basis data Scopus, artikel “Kita semua adalah pembatas batas sekarang?” (Williams, 2013) adalah dokumen yang paling banyak dikutip dengan 81 kutipan. Artikel ini diterbitkan oleh *International Journal of Public Sector Management* dan membahas peran dan kompetensi pembatas batas dalam kolaborasi.

Jumlah sitasi menunjukkan kontribusi dokumen tersebut dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang studi tertentu. Hal ini dikarenakan banyaknya peneliti yang menggunakan dokumen tersebut sebagai referensi dan memperkaya wawasan mereka. Selain itu, penelitian baru dihasilkan dengan merujuk pada penelitian sebelumnya, sehingga jumlah sitasi berpotensi

meningkat pada penelitian berikutnya. Jumlah sitasi yang lebih tinggi juga menunjukkan pengakuan terhadap kualitas dan relevansi suatu artikel atau karya tulis.

Tabel 2. Dokumen Paling Berpengaruh Berdasarkan Jumlah Kutipan

<b>Dokumen</b>	<b>Jumlah Kutipan</b>
Sekarang kita semua adalah penentu batas? (Williams, 2013)	81
Proyek Tuning untuk Kedokteran - Hasil Pembelajaran untuk Pendidikan Kedokteran Sarjana di Eropa (Cumming dan Ross, 2007)	64
Perubahan dalam ekonomi politik Vietnam dan dampaknya terhadap lingkungan binaan di Hanoi (Quang & Detlef Kammeier, 2002)	62
Lokasi rasisme institusional dalam pembuatan kebijakan kesehatan publik di Selandia Baru (Datang, 2014)	61
Menyeimbangkan keberlanjutan produk dan proses dengan profitabilitas bisnis: Keberlanjutan sebagai strategi kompetitif dalam proses pengembangan properti (Bryson dan Lombardi, 2009)	53
Perubahan lingkungan regulasi untuk pembangunan perumahan spekulatif dan pembangunan kompetensi inti untuk pengembangan brownfield (Adams, 2004)	47
Manajemen bakat, kompetensi pola pikir bakat dan kinerja pekerjaan: Peran mediasi kepuasan kerja (Luna Arocás dan Morley, 2015)	41
Fasilitasi Klaster dari Perspektif Siklus Hidup Klaster (2013) (Ingstrup & Damgaard, 2013)	37
Pendekatan jaringan saraf dan klasifikasi dalam mengidentifikasi perilaku pelanggan di sektor perbankan (Ogwueleka dkk., 2015)	31
Penjangkauan, keterlibatan, dan bantuan praktis: Aspek penting perawatan PTSD bagi korban kejahatan kekerasan di perkotaan (Kelly dkk., 2010)	31

Tabel 3 kemudian menunjukkan penulis paling berpengaruh selama rentang waktu tersebut. Penulis yang artikel atau makalahnya telah dikutip dicatat oleh basis data Scopus. Dengan jumlah dokumen penulis minimal satu, memungkinkan semua penulis memiliki kemungkinan untuk muncul dalam daftar penulis paling berpengaruh. Basis data mencatat bahwa Paul William

adalah penulis yang memiliki jumlah kutipan tertinggi. Dengan hanya satu artikel dalam jurnal, penulis ini mendapat 81 kutipan. Catatan ini menyiratkan kontribusi penulis terhadap wacana masalah kompetensi, dan juga untuk memberikan referensi pada penelitian lain.

Jika jumlah dokumen minimum ditingkatkan menjadi dua, William tidak akan tercantum dalam tabel, dan David Adams akan muncul sebagai penulis paling berpengaruh. Namun, jumlah kutipan Adams lebih rendah daripada William dan kualitas dokumen dianggap sebagai jumlah rata-rata kutipan per dokumen. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Williams dengan hanya satu makalah memiliki makalah paling berpengaruh dalam topik pengembangan kompetensi karena jumlah kutipannya.

Tabel 3. Penulis Paling Berpengaruh Berdasarkan Jumlah Sitasi

Pengarang	Jumlah Dokumen (D)	Jumlah Kutipan (C)	Kualitas Dokumen (CD)
Dan Williams, P.	1	81	81
Dan, A.	1	64	64
Ross, M.	1	64	64
Detlef Kammeier , H.	1	62	62
Quang, N.	1	62	62
Datang, H.	1	61	61
Adams, D.	2	60	30
Bryson, Jr., seorang dokter muda	1	53	53
Lombardi, R.	1	53	53
Luna- Arocas , R.	1	41	41
Morley, MJ	1	41	41

#### 1.4. Kata Kunci Berpengaruh

Topik pengembangan kompetensi sering kali disajikan bersama dengan berbagai kata kunci. Namun, pendidikan merupakan kata kunci yang paling sering muncul dalam hasil pencarian. Tabel 4 menunjukkan kata kunci yang sering muncul dalam hasil pencarian dengan jumlah kemunculan kata kunci paling sedikit adalah 2. Kata kunci paling berpengaruh berikutnya adalah manusia, sektor publik, artikel, kepemimpinan, dan kompetensi.

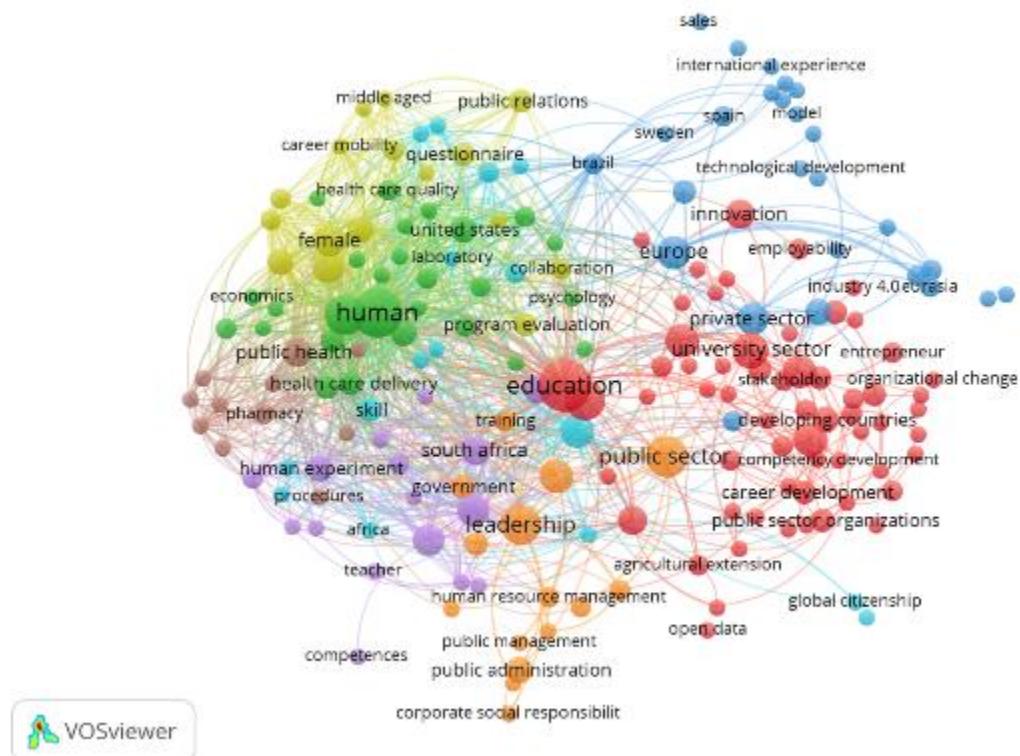
Tabel 4. Kata Kunci Paling Berpengaruh Berdasarkan Jumlah Kemunculannya

Kata Kunci	Jumlah Kejadian
Pendidikan	19
Manusia	17
Sektor Publik	12
Artikel	11

Kepemimpinan	11
Kompetensi	11
Sektor Universitas	9
Kurikulum	8
Eropa	8
Sumber Daya Manusia	8
Murid	8
Keberlanjutan	8
Pendidikan tinggi	8

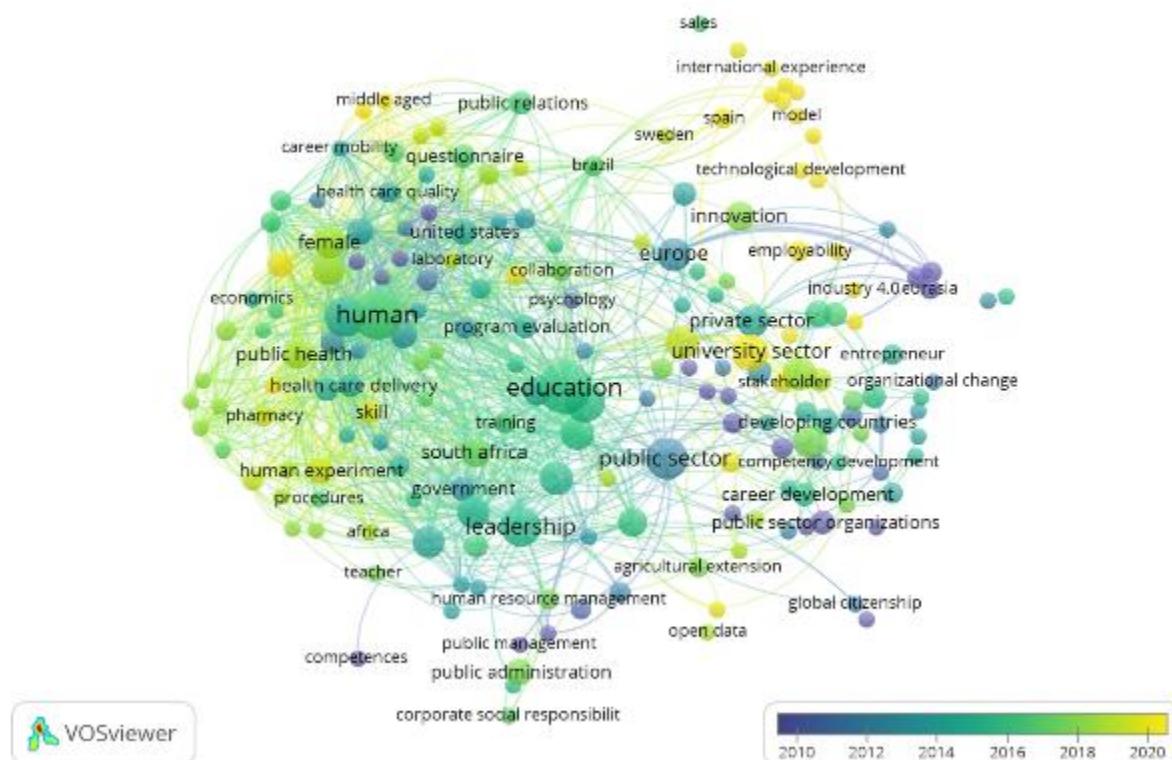
Visualisasi VOSviewer menyajikan posisi kata kunci pengembangan kompetensi di antara dan hubungannya dengan kata kunci lainnya. Kami menerapkan analisis tipe ko-kemunculan dan semua kata kunci sebagai unit analisis untuk mengetahui visualisasi. Sementara itu, jumlah kemunculan minimum kata kunci adalah 2. Hasilnya adalah dari 1021 kata kunci, 188 memenuhi ambang batas. Gambar 2, Gambar 3, dan Gambar 4 mengonfirmasi bahwa kata kunci pendidikan dan manusia lebih menonjol daripada yang lain. Pengembangan kompetensi berada di klaster 1 (merah) bersama dengan kompetensi, organisasi sektor publik (lihat Gambar 2). Kata kunci ini berhubungan dengan beberapa kata kunci, seperti desain, teknologi informasi, lembaga pendidikan, ketenagakerjaan, manajemen informasi, dan pendidikan. Dalam klaster ini, pendidikan memiliki hubungan paling banyak dengan yang lain, dan karena itu pendidikan memiliki simpul terbesar. Kemudian kompetensi itu sendiri memiliki banyak hubungan dengan berbagai kata kunci di klaster 1 dan klaster lainnya, seperti organisasi sektor publik, inovasi, sektor publik, manusia, kepemimpinan, administrasi publik, dll.

Kata kunci sektor publik terletak di klaster 7 (orange) yang memiliki 15 item bersama dengan reformasi sektor publik, pemerintahan, administrasi publik, manajemen publik, manajemen publik baru, dll. Sektor publik memiliki banyak hubungan dengan item lain baik dalam klaster yang sama maupun berbeda, seperti: manusia, kepemimpinan, kompetensi, pengembangan kapasitas, dll. Namun, hal tersebut tidak terkait dengan pengembangan kapasitas. Tampaknya pengembangan kapasitas lebih populer daripada pengembangan kompetensi dalam klaster ini. Pengembangan kapasitas sering digunakan dalam dokumen dan terkait dengan berbagai kata kunci dalam berbagai klaster.



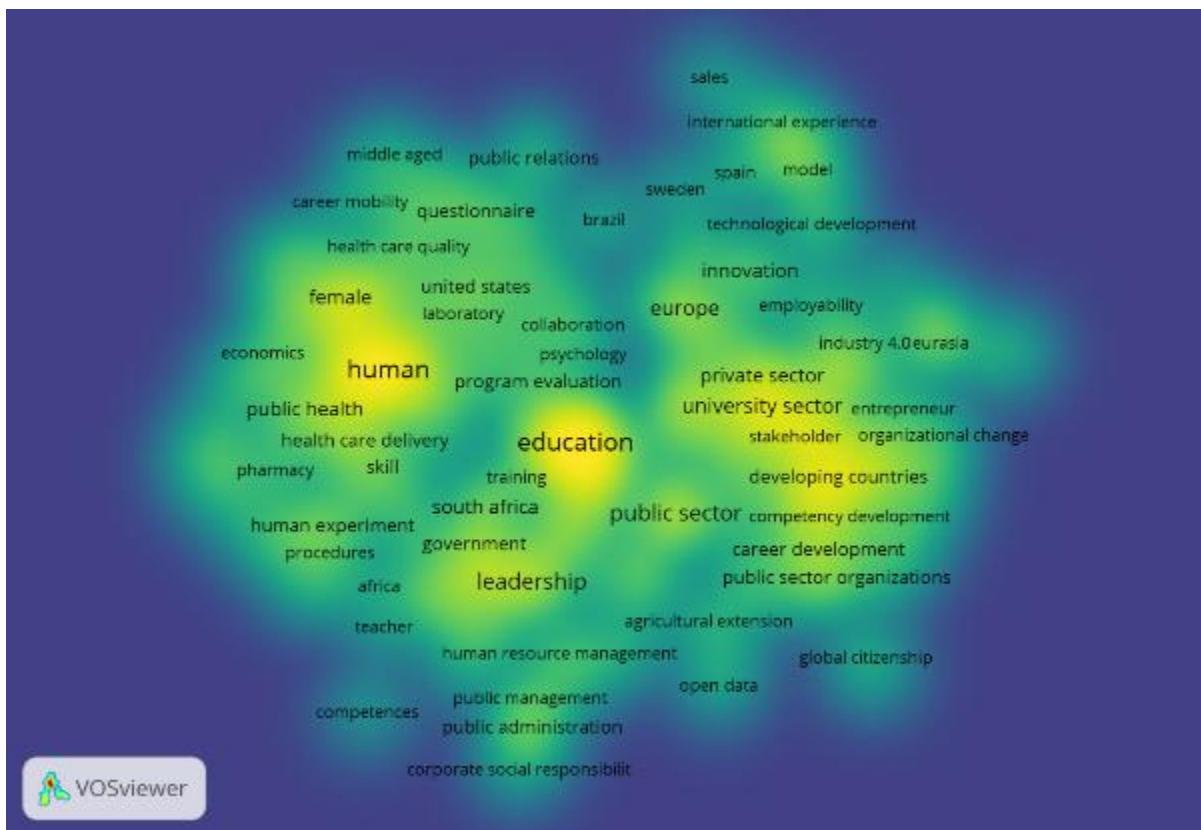
Gambar 2. Visualisasi Jaringan Analisis Ko-kemunculan Berdasarkan Kata Kunci

Sementara itu, visualisasi overlay (Gambar 3) menunjukkan kerangka waktu publikasi. Warna node menyiratkan tren hubungan antara topik pengembangan kompetensi dengan kata kunci lainnya. Dari tahun 2010 hingga 2016, ditunjukkan oleh warna ungu dan hijau bahwa topik ini sering dan dominan dibahas bersama dengan sektor publik, pendidikan, kata kunci, dan kepemimpinan manusia. Selain itu, ada pergeseran hubungan dari tahun 2018 ke tahun 2020. Dalam beberapa tahun terakhir, publikasi topik pengembangan kompetensi terkait dengan isu kesehatan, seperti farmasi, kesehatan masyarakat, dan sebagainya. Tren ini membuktikan bahwa topik pengembangan kompetensi merupakan isu yang terbuka untuk dibahas di berbagai bidang dan tersedia untuk dikaitkan dengan berbagai kata kunci.



Gambar 3. Visualisasi Overlay Analisis Ko-kemunculan Berdasarkan Kata Kunci

Terakhir, visualisasi kepadatan menunjukkan masih banyak peluang untuk membahas pengembangan kompetensi di bidang tertentu dan menghubungkannya dengan isu-isu lain. Warna kuning cerah menunjukkan topik ini telah banyak dibahas dengan isu-isu tertentu dalam makalah yang diterbitkan (lihat Gambar 4). Sementara itu, warna redup atau suram menunjukkan sedikit publikasi yang membahas topik pengembangan kompetensi dalam isu-isu tertentu. Ini menjadi celah penelitian yang perlu dieksplorasi di masa mendatang. Dinyatakan bahwa topik pengembangan kompetensi tersedia untuk dibahas dengan isu-isu tersebut yang ditunjukkan oleh warna redup atau suram. Selain itu, peluang juga terbuka untuk mengaitkan topik ini dengan isu-isu lain di luar kata kunci yang disebutkan dalam Gambar 4.



Gambar 4. Visualisasi Kepadatan Analisis Ko-kemunculan Berdasarkan Kata Kunci

## 1.5. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di UKM Samarinda

Dinas UKM merupakan salah satu instansi pemerintah daerah di Kota Samarinda yang memiliki peran penting dalam mendukung program prioritas walikota. Salah satu dari sepuluh program prioritas yang berpotensi dilakukan Dinas ini adalah penciptaan usaha rintisan (startup) baru. Untuk mendukung program tersebut, Dinas ini tentu membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang memadai baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Namun, pengembangan kompetensi di Dinas ini belum berjalan dengan baik selama lima tahun terakhir. Data pengembangan kompetensi di Dinas ini menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi masih didominasi oleh pelatihan dan pengembangan untuk para manajer saja. Selain itu, pelatihan-pelatihan lain yang diselenggarakan selama masa pandemi ini bersifat klasikal dan non-klasik (daring). Pelatihan-pelatihan tersebut diikuti secara mandiri oleh PNS tanpa penugasan resmi dan dukungan dana dari Dinas.

“Pengembangan kompetensi di Dinas UKM terkendala oleh keterbatasan dana, sehingga PNS hanya menunggu dan mengikuti program yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah melalui Badan *Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan*”, ungkap Kepala Diskop UKM.

Tabel 5. Distribusi Pengembangan Kompetensi pada Dinas UKM di Kota Samarinda

---

Pelatihan Kepemimpinan Pelatihan Teknis

Eselon II	Administrator	Pengawas	Pejabat Spesialis (JFT)	Staf (JFU)
1	6	12	-	-

Sumber: Dinas UMKM Kota Samarinda, 2021

Kurangnya pengembangan kompetensi bagi pejabat spesialis (JFT) dan staf menunjukkan adanya kesenjangan pengembangan kompetensi antara pegawai manajerial dan staf. Hal ini berpotensi menimbulkan permasalahan dalam mendukung program prioritas walikota. Berdasarkan hasil diskusi dengan pegawai dalam rapat Focus Group Discussion (FGD), ditemukan beberapa faktor yang dianalisis melalui analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (lihat Tabel 6).

Tabel 6. Analisis SWOT pada Dinas Koperasi, UKM, dan UMKM Kota Samarinda

Intern	Kekuatan	1. Sarana dan prasarana organisasi yang memadai di instansi tersebut 2. Data ketersediaan UKM berdasarkan nama dan alamat 3. Organisasi yang ditetapkan dengan tipe A, dasar hukum (Peraturan Walikota/ <i>Perwali</i> ), dan tata tertib organisasi (SOP) 4. Kemauan untuk mengembangkan kompetensi di antara karyawan
	Kelemahan	1. Kurangnya personil untuk melaksanakan pekerjaan agensi 2. Terbatasnya anggaran dan kewenangan pemanfaatan anggaran APBD dan Dana Insentif Daerah (DID), termasuk untuk pengembangan SDM. 3. Kurangnya koordinasi antar instansi, provinsi dan kabupaten/kota dalam pengembangan UKM dan pengembangan SDM 4. Sarana promosi yang terbatas seperti pusat UKM 5. Kurangnya data dan analisis kebutuhan pengembangan personil
Luar	Peluang	1. Kebijakan dan regulasi untuk mendukung pengembangan UKM dan personelnya 2. Semangat berwirausaha warga masyarakat untuk berbisnis 3. Dukungan dari pihak ketiga seperti masyarakat, lembaga keuangan, dan sektor swasta dalam mengembangkan usaha. 4. Peluang dari lembaga, provinsi, dan kementerian lain untuk mengembangkan pegawai
	Ancaman	1. Kurangnya kesadaran sebagian pelaku UKM terhadap kegiatan pembinaan keagenan 2. Keterbatasan kapasitas sebagian pelaku usaha dalam memanfaatkan TI 3. Rendahnya kepatuhan sebagian pelaku usaha terhadap regulasi 4. Akses pelaku UKM terhadap informasi pengembangan usaha masih terbatas.

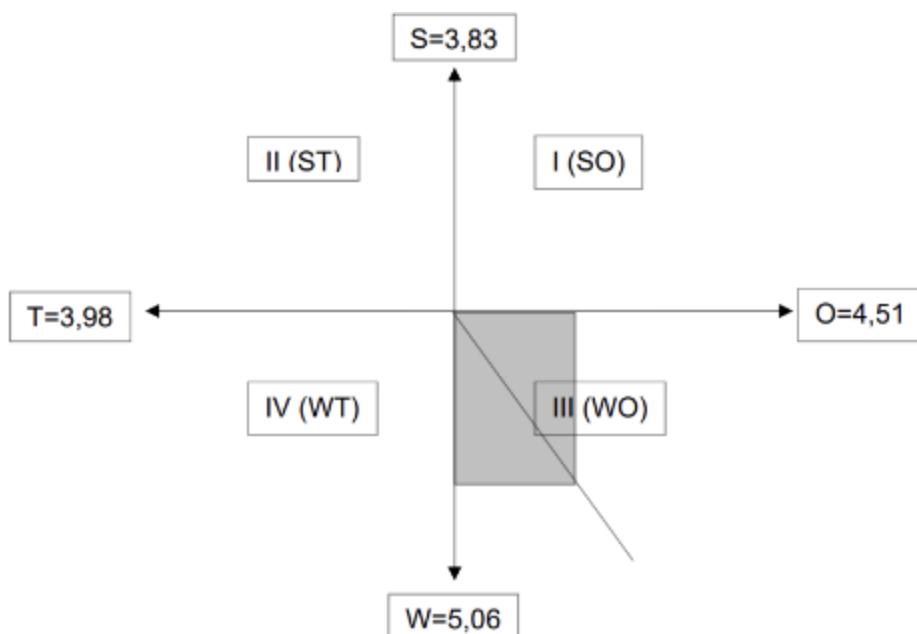
Sumber : Hasil FGD yang dirumuskan oleh Penulis

Dari faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi, kemudian dilakukan penilaian untuk mengidentifikasi nilai urgensi dan dukungan dengan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instansi ini berada pada kuadran WO (Weaknesses – Opportunities). Artinya

instansi ini memiliki peluang yang tinggi dari sisi eksternal untuk mengembangkan sumber daya manusianya dalam rangka mendukung visi kotamadya. Akan tetapi, instansi ini juga memiliki banyak kelemahan internal yang berpotensi menjadi hambatan (Gambar 5) dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, strategi WO perlu dilakukan agar instansi ini dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

Pertama, instansi perlu meminimalisir kelemahan internal dengan mengembangkan sumber daya manusianya. Keterbatasan anggaran dapat diantisipasi dengan memanfaatkan kesempatan yang ada, seperti pelatihan dari provinsi dan kementerian. Selain itu, webinar online gratis juga dapat dimanfaatkan untuk menambah wawasan pegawai. Kedua, mengembangkan kerja sama dengan pihak eksternal, seperti masyarakat sekitar, lembaga keuangan, dan sektor swasta lainnya. Semua kesempatan tersebut dimaksudkan untuk mendukung pengembangan kompetensi.

Dikatakan bahwa tidak mudah untuk mendukung visi pemerintah kota untuk mengembangkan dan meningkatkan usaha rintisan baru dengan sumber daya yang terbatas. Namun, memanfaatkan semua peluang akan mendukung upaya pengembangan kompetensi pegawai, dan akhirnya akan mendukung visi pemerintah daerah untuk membina dan meningkatkan usaha mikro dan kecil di kota.



Sumber : Hasil Analisis SWOT yang dirumuskan oleh Penulis

Gambar 5. Kuadran Hasil Analisis SWOT

#### 1.6. Tren dan Praktik Sastra

Kajian tentang pengembangan kompetensi menarik banyak perhatian para akademisi dan publikasinya cenderung meningkat dalam dekade terakhir. Kebutuhan untuk mengembangkan pegawai sektor publik tidak dapat dihindari. Dunia saat ini yang memiliki karakteristik VUCA (volatility, doubtful, complexity, and ambiguity) membutuhkan respons yang baik dari sektor swasta dan publik, serta akademisi. Selain itu, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik telah mendorong instansi pemerintah untuk merespons dan

menciptakan terobosan untuk menghadapi tuntutan tersebut. Hal ini tentu saja membutuhkan kompetensi yang baik dari sumber daya manusia di instansi pemerintah. Manajemen kompetensi dapat menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja instansi sektor publik dan pegawai negeri sipilnya serta membuat mereka lebih responsif terhadap kebutuhan warga negara. (Šiugždiniene, 2006) .

Visualisasi VOSviewer (Gambar 2, 3, dan 4) menunjukkan bahwa isu kompetensi paling banyak dibahas pada isu yang terkait dengan pendidikan. Hal ini ditunjukkan dengan simpul kata kunci pendidikan yang paling besar. Sementara itu, kata kunci kompetensi memiliki kaitan dengan kata kunci guru. Artinya, pembahasan isu kompetensi paling banyak terjadi pada bidang pendidikan. Tabel 4 menegaskan bahwa kata kunci pendidikan memiliki jumlah kemunculan paling banyak. Oleh karena itu, pembahasan isu pengembangan kompetensi di sektor publik memiliki peluang yang tinggi untuk dimuat pada jurnal bereputasi.

Dibandingkan dengan penelitian empiris sebelumnya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kompetensi. Salah satunya adalah penerapan sistem merit dalam promosi jabatan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan sistem merit di beberapa daerah mengutamakan tiga hal, yaitu kompetensi, profesionalisme, dan integritas. Praktik sistem merit di beberapa daerah juga sangat transparan dengan proses seleksi yang sangat ketat, sehingga hanya kandidat yang memenuhi kriteria yang dapat lolos seleksi.

Selain penerapan sistem merit dalam proses promosi pegawai , hal penting lainnya adalah tiga komponen kunci yang harus dimiliki ASN. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa pengembangan sosial budaya tidak boleh dilupakan. Hal ini karena di dalam suatu organisasi terdiri dari banyak suku, agama, ras, serta latar belakang yang berbeda-beda. Pengembangan sosial budaya bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam suatu organisasi memiliki sikap konseptual dan pola pikir yang lebih baik. Selain tiga kompetensi kunci tersebut, penting juga untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan kompetensi digital. Mengingat saat ini pemerintahan sudah berbasis elektronik, maka setiap orang yang terlibat di dalamnya harus beradaptasi dan memiliki kompetensi digital yang baik.

Mengingat saat ini dunia tengah berpacu menuju era revolusi 5.0 yang menyerap teknologi, manusia perlu meningkatkan keterampilan, kreativitas, dan mentalitasnya dengan mengembangkan kompetensi diri. Terutama di sektor publik di mana pengembangan konten akan menjadi isu yang menarik untuk diteliti dan dikaitkan dengan topik-topik seperti pendidikan, manusia, kesehatan, sektor publik, dan teknologi yang berpotensi menempati posisi teratas dan paling banyak dicari di situs-situs.

Negara-negara maju, seperti Jepang dan Korea Selatan, bahkan masih menaruh perhatian lebih pada daya saing dan kompetensi untuk melakukan pembentahan pelayanan publik (Kim, 2002) . Capaian nasional tersebut disokong dan dihasilkan oleh capaian subnasional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi di level pemerintah daerah juga perlu mendapat perhatian, di samping instansi pemerintah pusat. Mencari praktik pengembangan kompetensi di sektor publik dari negara-negara berkembang akan menjadi menarik. Seperti praktik pengembangan kompetensi yang diangkat dalam artikel ini yang lokusnya adalah Indonesia yang merupakan negara berkembang. Secara khusus, Kota Samarinda, mitra ibu kota negara Indonesia, direncanakan akan dipindahkan ke Kalimantan Timur.

Kasus praktik pengembangan kompetensi pada instansi UKM di Kota Samarinda menggambarkan gambaran sifat pemerintahan daerah di kota ini. Dimana, keterbatasan anggaran sering menjadi kendala utama dalam pengembangan kompetensi di pemerintahan, padahal dengan mengoptimalkan pemberdayaan pegawai negeri sipil, dapat mengurangi ketergantungan pada pemanfaatan jasa pihak ketiga dan rekrutmen tenaga honorer. Kami tidak bermaksud menggeneralisasikannya ke konteks Indonesia secara umum, namun dapat belajar dari pemerintah daerah lain di negeri ini atau dari negara berkembang lainnya.

Harapannya, Pemerintah Kota Samarinda mampu memadukan pelatihan dengan penghargaan. Kompetensi berbasis penghargaan yang praktis mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat sekaligus mampu menghasilkan output pekerjaan yang lebih memuaskan. Hal ini dapat dibuktikan dengan telah diberikannya penghargaan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Samarinda oleh Wali Kota Samarinda pada akhir tahun 2022 .

Upaya pengembangan kompetensi pada instansi BUMN menghadapi berbagai permasalahan internal dan eksternal (lihat Tabel 6). Dalam hal ini, penanganan permasalahan internal perlu menjadi prioritas. Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada instansi tersebut lebih tepat sebagai bagian dari upaya penanganan permasalahan internal. Banyak pilihan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil, seperti inhouse training, magang, pelatihan daring, dan sebagainya. Bagi para pengelola publik, beberapa kompetensi perlu dimiliki, seperti kompetensi tugas, kompetensi profesional bidang studi dan administrasi, kompetensi politik, dan kompetensi etika (Skorková, 2016) , sedangkan bagi para stafnya diperlukan kompetensi teknis. Praktik pengembangan kompetensi pada instansi BUMN dilakukan untuk mendukung tercapainya tugas pokok dan fungsi lembaga.

Dalam beberapa kasus, model dan pendekatan pembangunan sosial perlu diadopsi, lebih dari sekadar mengembangkan kompetensi sosial-budaya (Sudarman, 2018) , teknis, dan manajerial bagi pegawai negeri sipil. Pegawai negeri sipil diharapkan memahami dan mengenali nilai-nilai lokal di tempat mereka mengabdi di organisasinya.

## KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa topik pengembangan kompetensi di sektor publik menarik dan tersedia secara luas untuk dieksplorasi dalam penelitian mendatang. Beberapa tahun terakhir, terutama sejak 2018, topik ini telah mencapai jumlah publikasi yang lebih tinggi. Selain itu, menggabungkan kata kunci pengembangan kompetensi dengan kata kunci lainnya akan menciptakan varian topik penelitian baru. Ini merupakan peluang bagi para peneliti untuk mengisi kesenjangan ini dan menghasilkan pengetahuan baru mengenai topik pengembangan kompetensi di sektor publik baik di negara maju maupun negara berkembang.

Hasil penelitian ini tentu saja dapat diaplikasikan di perangkat daerah lain maupun di organisasi/unit kerja yang bergerak di bidang sumber daya manusia. Namun, perlu diingat bahwa generalisasi hasil penelitian ke berbagai komunitas dapat melibatkan tantangan yang kompleks. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap potensi generalisasi, tetapi tidak ada jaminan mutlak bahwa hasil penelitian akan berhasil dalam setiap konteks.

Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi di instansi UKM merupakan potret praktik pengembangan kompetensi di Kota Samarinda, ibu kota Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Instansi ini memiliki berbagai peluang dari sisi eksternal, tetapi juga memiliki kelemahan di sisi

internal. Karakteristik seperti itu membuat instansi ini akan kesulitan untuk mendukung visi walikota yang harus menciptakan wirausaha baru di kotanya. Ini dapat menjadi contoh pengembangan pegawai negeri sipil di negara berkembang, tetapi perlu membandingkannya dengan praktik di pemerintah daerah lainnya.

Saran kebijakan yang dapat diberikan adalah agar pemerintah daerah menyusun strategi pengembangan kompetensi yang sesuai dengan potensi dan visi misi daerah serta melakukan benchmarking dengan pemerintah daerah di daerah lain dan negara lain.

Terakhir, paper ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan basis data Scopus dan studi kasus hanya pada satu instansi pemerintah dari satu pemerintah daerah. Pertama, banyaknya sektor atau instansi yang menjadi unggulan dan permasalahan daerah, tidak semuanya dianalisis secara memadai. Kelemahan utama dari penelitian ini adalah kurangnya indikator dan data kuantitatif yang tepat mengenai sejauh mana dampak yang ditimbulkan oleh transformasi digital pada sistem kerja. Kedua, semua permasalahan yang terungkap dari analisis jawaban, secara umum, mungkin belum sepenuhnya menjawab permasalahan yang dihadapi oleh daerah pemerintahan daerah.

#### **UCAPAN TERIMAKASIH**

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Samarinda yang telah mendanai penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada seluruh informan di Dinas *Koperasi UKM* dan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah di Kota Samarinda.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul, I., & Azmi, G. (2010). Praktik sumber daya manusia berbasis kompetensi di organisasi sektor publik Malaysia. *Jurnal Manajemen Bisnis Afrika*, 4 (2), 235–241.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM.9000142>
- Adams, D. (2004). Perubahan lingkungan regulasi untuk pembangunan perumahan spekulatif dan pembangunan kompetensi inti untuk pembangunan brownfield. *Lingkungan dan Perencanaan A*, 36 (4), 601–624. <https://doi.org/10.1068/a3557>
- Arifin, Z., Firmanzah, Fontana, A., & Wijanto, SH (2016). Faktor-faktor penentu adopsi teknologi untuk meningkatkan kinerja perusahaan: Penelitian empiris pada perusahaan listrik di Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18 (3), 237–261.  
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.16898>
- Atmojo, ME, Darumurti, A., & Pratiwi, VP (2021). *Penerapan Sistem Kelayakan Lelang Jabatan di Kabupaten Bantul Tahun 2018*. 9 (2), 129–138.  
<https://doi.org/10.31289/jppuma.v9i2.4491>
- Bryson, JR, & Lombardi, R. (2009). Menyeimbangkan keberlanjutan produk dan proses dengan profitabilitas bisnis: Keberlanjutan sebagai strategi kompetitif dalam proses pengembangan properti. *Strategi Bisnis dan Lingkungan*, 18 (2), 97–107. <https://doi.org/10.1002/bse.640>
- Came, H. (2014). Lokasi rasisme institusional dalam pembuatan kebijakan kesehatan publik di Selandia Baru. *Ilmu Sosial dan Kedokteran*, 106, 214–220.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.01.055>
- Cumming, A., & Ross, M. (2007). Proyek Tuning untuk Kedokteran - Hasil Pembelajaran untuk Pendidikan Kedokteran Sarjana di Eropa. *Medical Teacher*, 29 (7), 636–641.  
<https://doi.org/10.1080/01421590701721721>
- Dudung, A. (2018). Hasil uji kompetensi guru SMK jurusan kendaraan ringan di Jakarta Timur. *AIP Conference Proceedings*, 1941 (Maret), 0–12. <https://doi.org/10.1063/1.5028064>
- Ingstrup, MB, & Damgaard, T. (2013). Fasilitasi Klaster dari Perspektif Siklus Hidup Klaster. *Studi Perencanaan Eropa*, 21 (4), 556–574. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722953>
- Kelly, VG, Merrill, GS, Shumway, M., Alvidrez, J., & Boccellari, A. (2010). Penjangkauan, keterlibatan, dan bantuan praktis: Aspek penting perawatan PTSD bagi korban kejahatan kekerasan di perkotaan. *Trauma, Kekerasan, dan Penyiksaan*, 11 (3), 144–156.  
<https://doi.org/10.1177/1524838010374481>
- Kim, PS (2002). Reformasi pegawai negeri di Jepang dan Korea: Menuju daya saing dan kompetensi. *Tinjauan Internasional Ilmu Administrasi*, 68 (3), 389–403.  
<https://doi.org/10.1177/0020852302683006>
- Luna-Arcas, R., & Morley, MJ (2015). Manajemen bakat, kompetensi pola pikir bakat, dan kinerja pekerjaan: Peran mediasi kepuasan kerja. *European Journal of International Management*, 9 (1), 28–51. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
- Ogwueleka, FN, Misra, S., Colomo-Palacios, R., & Fernandez, L. (2015). Pendekatan jaringan saraf dan klasifikasi dalam mengidentifikasi perilaku nasabah di sektor perbankan: Studi kasus bank internasional. *Faktor Manusia dan Ergonomi dalam Manufaktur*, 25 (1), 28–42.  
<https://doi.org/10.1002/hfm.20398>
- Omar, MK, Zahar, FN, & Rashid, AM (2020). Pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai prediktor dalam menentukan kompetensi guru di lembaga pendidikan dan pelatihan kejuruan Malaysia. *Jurnal Riset Pendidikan Universal*, 8 (3 3C), 95–104.  
<https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081612>
- Pella, MDA, Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko. (2013). Faktor-faktor yang

- mempengaruhi implementasi strategi yang buruk. *Jurnal Bisnis Internasional Gadjah Mada*, 15 (2), 183–204. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5702>
- Prokofiev, SE, Bogatyrev, ED, Belyaev, AM, Eremin, SG, & Barmenkova, NA (2018). Pengembangan profesional pegawai negeri sipil Rusia: Aspek hukum dan organisasi. *Jurnal Penelitian Lanjutan dalam Hukum dan Ekonomi*, 9 (1), 234–241. [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.1\(31\).28](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.1(31).28)
- Quang, N., & Detlef Kammeier, H. (2002). Perubahan ekonomi politik Vietnam dan dampaknya terhadap lingkungan binaan Hanoi. *Cities*, 19 (6), 373–388. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(02\)00068-9](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(02)00068-9)
- Raharjanto, T., Nurasa, H., Irawati, I., & Bekti, H. (2021). Urgensi kompetensi manajerial untuk posisi kepemimpinan di pemerintahan daerah di Indonesia demi pertumbuhan dan pembangunan berkelanjutan. *Analisis Global dan Stokastik*, 8 (2), 178–198. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85119906554&partnerID=40&md5=e6e6e56889529a80a0f97d3dc5bdbfee>
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). *Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik*. 156–169.
- Šiugždiniene, J. (2006). Manajemen Kompetensi dalam Rangka Reformasi Manajemen Publik. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 18, 26–33.
- Skorková, Z. (2016). Model Kompetensi di Sektor Publik. *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku*, 230 (Mei), 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sudarman, F. (2018). Pengembangan Kompetensi Sosial Budaya Pegawai Pemerintah pada Badan Kepegawaian Negara dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Biak Numfor Provinsi Papua. *Jurnal Bina Praja*, 10 (2), 221–230. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.221-230>
- van Eck, NJ, & Waltman, L. (2022). VOSviewer Manual. Di *Leiden: Universiteit Leiden* (Edisi Januari). [http://www.vosviewer.com/documentation/Manual\\_VOSviewer\\_1.6.1.pdf](http://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.1.pdf)
- Vasilieva, E. V, Pulyaeva, VN, & Yudina, VA (2018). Pengembangan kompetensi digital pegawai negeri sipil di Federasi Rusia. *Business Informatics*, 4, 28–42. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2018.4.28.42>
- Williams, P. (2013). Kita semua sekarang menjadi penentu batas? *Jurnal Internasional Manajemen Sektor Publik*, 26 (1), 17–32. <https://doi.org/10.1108/09513551311293417>
- Yin, RK (2018). *Studi Kasus Penelitian dan Aplikasi: Desain dan Metode* (edisi ke-6). SAGE Publications Inc.