

Analisis Bentuk Pola Karir di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam (Studi Kualitatif Berdasarkan Perbub No. 72 Tahun 2022 Tentang Pedoman Pola Karir Pegawai Negeri Sipil)

Yunilson

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

E-mail: yunilson94@gmail.com

Article History:

Received: 01 Agustus 2024

Revised: 17 Agustus 2024

Accepted: 20 Agustus 2024

Keywords: Pola Karir,
Pemda Agam, Perbub No.72
Tahun 2022

Abstract: Pemerintah Kabupaten Agam, implementasi pembinaan dan pola karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi aspek penting dalam mengoptimalkan potensi serta menjaga kualitas dan profesionalisme SDM. Tujuan penelitian untuk mengimplementasi pembinaan dan pola karir PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam berdasarkan ketentuan dalam Perbub No. 72 Tahun 2022. Jenis penelitian dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan Reduksi data, Penyaji data dan Pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian mengimplementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat tiga faktor prnghambat yaitu : sistem pelayanan, ketersediaan SDM, sarana dan prasarana dan Manajemen Talenta. Upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat dua upaya yaitu : penyuluhan / sosialisasi, Reward dan Punishman (hukuman) atau sanksi.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam konteks pelayanan publik di lingkungan pemerintahan. Di Pemerintah Kabupaten Agam, implementasi pembinaan dan pola karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi aspek penting dalam mengoptimalkan potensi serta menjaga kualitas dan profesionalisme SDM. Peran strategis PNS dalam mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah memerlukan perhatian serius terhadap pembinaan dan pola karir guna mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan (Febrianto, 2020).

Dalam konteks ini, pemerintah Kabupaten Agam telah menetapkan Peraturan Bupati (Perbub) No. 72 Tahun 2022 sebagai Pedoman Pola Karir PNS. Peraturan tersebut mencakup ketentuan-ketentuan yang dirancang untuk memberikan arah dan panduan bagi PNS dalam merencanakan dan mengelola karir mereka. Namun, seperti halnya implementasi kebijakan di berbagai sektor, penelitian ini akan mencoba mendalami sejauh mana implementasi Perbub No.72

Tahun 2022 telah dilaksanakan, dan sejauh mana dampaknya terhadap pembinaan dan pola karir PNS di Kabupaten Agam (Perbub, 2022).

Sementara Perangkat Daerah yang diamanatkan sesuai Perbup No. 72 Tahun 2022 adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disingkat BKPSDM adalah perangkat daerah yang mempunyai tugas, pokok dan fungsi melaksanakan urusan pemerintahan dibidang kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam bertanggungjawab dalam Alur Karier PNS yang dapat dilalui PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan Jabatan Tertinggi dalam tanggungjawabnya Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disebut Kepala BKPSDM adalah Kepala Badan Kepegawaian bertanggungjawab terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam. Sementara Pembina Kepegawaian Daerah yang selanjutnya disebut PPK adalah Bupati (Bupati Agam) (Perbub, 2022).

Dalam manajemen PNS saat ini pola karir terbagi atas pola karir instansi dan pola karir nasional. Pola karir instansi ditetapkan oleh PPK berdasarkan PP tentang Manajemen PNS. Unit pengelola SDM satu kementerian/lembaga/pemda memiliki ruang kreativitas untuk menyiapkan manajemen karir dan talentanya sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Penetapan pola karir, sebagaimana disampaikan di awal tulisan, mesti diambil dalam kerangka pengaturan manajemen karir secara terintegrasi.

Pola karir nasional diatur lebih jauh oleh pemerintah pusat. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), dan diatur lebih lanjut oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pada pola karir instansi terutama, juga diatur pola perpindahan jabatan antara jabatan administrasi dan jabatan pimpinan tinggi (struktural) dengan jabatan fungsional. Artinya jika menjadi pejabat pimpinan tinggi dipandang sebagai puncak karir bagi PNS, maka jalur struktural dan jalur fungsional memiliki peluang yang sama untuk mencapainya. Di sisi lain, pegawai yang memiliki passion yang tinggi menjadi spesialis dan ekspert di satu bidang tugas pemerintahan, maka ia dapat terus meniti karir menjadi ahli utama pada jabatan fungsionalnya.

Potret permasalahan PNS di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Agam saat ini masih berkisar pada rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum sesuai kompetensi, penilaian kerja yang belum obyektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan semangat kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya. Salah satu yang memungkinkan tumbuhnya komitmen pegawai secara optimal adalah perangkat sistem organisasi pengelolaan pegawai yaitu pola karir PNS. Pola karir adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Tujuan pola dasar karir ini adalah untuk memberikan pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah untuk menyusun pola karir PNS di lingkungan instansi masing-masing.

Persoalannya adalah bagaimana pola karir itu dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan harapan untuk menciptakan PNS yang profesional akuntabel dan berkualitas, memang persoalan pegawai yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga dan kementerian negara rata-rata sama seputar pola karir yang tidak transparan dan tidak terukur, dirasakan sebagian pegawai tidak adil, ada pegawai yang karirnya sangat cepat, ada pula pegawai yang karirnya dapat dikatakan jalan di tempat. Bila dilihat dari banyaknya jumlah pegawai dan dibandingkan dengan

jabatan yang tersedia, maka tidak sebanding, sehingga seorang PNS harus memiliki keahlian dan keterampilan sesuai bidang kerjanya untuk dapat bersaing secara objektif dalam menduduki jabatan sebagai pengembangan karir PNS kedepan. Dalam pelaksanaannya peraturan tersebut masih menyisakan permasalahan diantaranya adalah : Belum dapat memberikan gambaran secara jelas bagaimana sistem karir yang akan dibangun. Substansi pedoman pola karir yang ada lebih banyak mengatur tentang persyaratan jabatan. Mekanisme perpindahan jabatan/karir (vertikal, horizontal, condition zig zag) belum diatur secara detil. . Sebagai Kementerian dengan struktur organisasi dan jumlah pegawai yang besar, pola mobilitas karir pegawai harus lebih luas, ini tampaknya belum diatur. Pola dasar karir PNS belum memberikan gambaran peta perjalanan karir mulai CPNS sampai pensiun sesuai dengan pangkat, jabatan, pendidikan, usia dan masa kerja. *Scoring* (penilaian) terhadap PNS yang akan diangkat menjadi pejabat struktural yang belum.

Pola karir yang baik dan dilaksanakan dengan cara-cara yang benar sejatinya akan berfungsi sebagai pedoman penjenjang karir pegawai dan berfungsi juga sebagai alat untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. Pola karir yang baik akan memberikan kepastian kepada pegawai tentang pelaksanaan tugasnya yang akan menentukan masa depannya dalam organisasi. Kepastian seperti promosi dalam jabatan, sanksi terhadap pelanggaran sebagai akibat dari pekerjaannya akan memacu pegawai untuk senantiasa bekerja secara maksimal (Apriansyah, 2017).

Kedepan pola karier nasional akan semakin digalakkan dengan implementasi manajemen talenta nasional. Pengaturan mutasi bagi jabatan pimpinan tinggi secara nasional juga sedang digodok. Talenta terbaik dari daerah dapat mengisi posisi-posisi strategis di pusat. Sebaliknya talenta terbaik di pusat, untuk kepentingan strategis nasional sangat mungkin ditempatkan di daerah. Pola karier atau jalur karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah jalur yang dapat dilalui seorang PNS selama pengabdianya sebagai pegawai. Pola karier adalah salah satu aspek yang mesti ada dalam manajemen karier. Secara lengkap manajemen karier meliputi pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, dan proses promosi/rotasi/mutasi pegawai. Secara implisit dalam manajemen karier juga ada proses manajemen kinerja, termasuk penilaian kinerja di dalamnya.

Pola karier satu kementerian/lembaga/pemda mesti ditetapkan oleh menteri/kepala lembaga/gubernur/bupati/wali kota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Tentu saja sekjen/sesmen/kestama/sekda sebagai Pejabat yang Berwenang (PyB) dibantu unit SDM/Kepegawaian dan unit pengelola Organisasi menyiapkan bahan aturan tentang pola karier ini. Pola karier berguna dalam proses manajemen karier dan talenta pegawai. Para pegawai dan talenta memiliki kejelasan dalam prospek karier ke depan. Jika pola karier pegawai ini sudah dimasukkan dalam sistem informasi SDM secara terintegrasi, maka setiap saat seorang pegawai bisa mengetahui di mana posisinya saat ini dan dalam beberapa waktu ke depan ke mana saja ia dapat dirotasi atau dipromosikan dalam rangka pengembangan kariernya (Nuvindra et al., 2023).

Satu contoh praktis, seorang Bupati/ Wali Kota dapat menetapkan pedoman, bahwa untuk menjadi seorang sekretaris daerah di kotanya, seorang pegawai diisyaratkan pernah menduduki paling tidak 3 jabatan kepala dinas dan/atau kepala badan, dan lebih disukai pernah menjadi kepala badan perencanaan pembangunan daerah. Berdasarkan pedoman tersebut, maka seorang pegawai yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan sekretaris daerah disiapkan melalui jalur karier untuk menduduki posisi pada tiga kepada dinas/badan. Ini adalah contoh bagaimana pedoman pola karier akan memandu proses manajemen karier dan manajemen talenta pada satu daerah. Dalam manajemen PNS saat ini pola karier terbagi atas pola karier instansi dan pola karier nasional. Pola karier instansi ditetapkan oleh PPK berdasarkan PP tentang Manajemen PNS. Unit pengelola SDM satu kementerian/lembaga/pemda memiliki ruang kreativitas untuk menyiapkan manajemen karier

dan talentanya sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Penetapan pola karier, sebagaimana disampaikan di awal tulisan, mesti diambil dalam kerangka pengaturan manajemen karier secara terintegrasi. Pola karier nasional diatur lebih jauh oleh pemerintah pusat, c.q. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), dan diatur lebih lanjut oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Pada pola karier instansi terutama, juga diatur pola perpindahan jabatan antara jabatan administrasi dan jabatan pimpinan tinggi (struktural) dengan jabatan fungsional, sebagaimana disampaikan pada gambar di bawah. Artinya jika menjadi pejabat pimpinan tinggi dipandang sebagai puncak karier bagi PNS, maka jalur struktural dan jalur fungsional memiliki peluang yang sama untuk mencapainya. Di sisi lain, pegawai yang memiliki *passion* yang tinggi menjadi spesialis dan ekspert di satu bidang tugas pemerintahan, maka ia dapat terus meniti karier menjadi ahli utama pada jabatan fungsionalnya.

Ke depan pola karier nasional akan semakin digalakkan dengan implementasi manajemen talenta nasional. Pengaturan mutasi bagi jabatan pimpinan tinggi secara nasional juga sedang digodok. Talenta terbaik dari daerah dapat mengisi posisi-posisi strategis di pusat. Sebaliknya talenta terbaik di pusat, untuk kepentingan strategis nasional sangat mungkin ditempatkan di daerah. Isu Strategis Perangkat Daerah adalah kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan perangkat daerah karena dampaknya yang signifikan bagi perangkat daerah dengan karakteristik bersifat penting, mendasar, mendesak, berjangka menengah/panjang, dan menentukan pencapaian tujuan perangkat di masa yang akan datang dalam rangka menunjang pembangunan daerah. Isu strategis perangkat daerah yang akan ditangani pada kurun waktu 5 (lima) tahun sebagaimana tertuang pada Renstra Sadan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam periode 2021 - 2026 sebagai berikut :

1. Belum semua ASN Kabupaten Agam yang memiliki Kompetensi Sesuai Jabatan.
2. Penataan Pegawai Kabupaten Agam belum terisi secara proposional.
3. Sistem pelayanan kepegawaian yang belum optimal.
4. Kurangya SDM dan Sarana Prasarana pada BKPSDM.

Perumusan isu strategis pada tahun 2022 mengacu pada Renstra Sadan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia periode 2021 - 2026, Arah Kebijakan Pemerintah Daerah, dan Hasil Evaluasi Capaian Kinerja tahun sebelumnya. Isu Strategis yang ditangani pada tahun 2022 sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan aparatur sesuai dengan kebutuhan daerah.
2. Pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengangkatan jabatan Pimpinan Tinggi Pratama oleh tim panitia seleksi (pansel).
3. Pengembangan kompetensi pegawai untuk penempatan jabatan yang tepat.
4. Peningkatan kesejahteraan Pegawai ASN sebagai bentuk dukungan dalam pelaksanaan tugas yang maksimal dan bagi daerah yang kurang diminati
5. Pengembangan kompetensi SDM pegawai ASN dalam pelaksanaan tugas.
6. Pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan data kepegawaian.
7. Sosialisasi dan pelatihan aturan-aturan Kepegawaian yang berlaku.
8. Penghargaan dan peningkatan karir bagi seluruh pegawai yang berprestasi.

Rencana Strategis Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam adalah merupakan dokumen yang disusun melalui proses sistimatis dan berkelanjutan serta merupakan penjabaran dari pada Visi dan Misi Kepala Daerah yang terpilih

dan terintegrasi dengan potensi sumber daya alam yang dimiliki oleh Daerah yang bersangkutan, dalam hal ini Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. Rencana Strategis Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam yang ditetapkan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yaitu dari tahun 2021 sampai dengan Tahun 2026. Penetapan jangka waktu 5 tahun tersebut dihubungkan dengan pola pertanggung jawaban Kepala Daerah terkait dengan penetapan / kebijakan bahwa Rencana Strategis Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam dibuat pada masa jabatannya, dengan demikian akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah daerah akan menjadi akuntabel.

Renstra Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam tersebut ditujukan untuk mewujudkan visi dan misi daerah sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Agam Tahun 2021 - 2026. Penyusunan Renstra Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam telah melalui tahapan - tahapan yang simultan dengan proses penyusunan RPJMD Kabupaten Agam Tahun 2021 - 2026 dengan melibatkan stakeholders pada saat dilaksanakannya Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) RPJMD, Forum Perangkat Daerah, sehingga Renstra Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam merupakan hasil kesepakatan bersama antara Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam dan stakeholder. Selanjutnya, Renstra Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam tersebut akan dijabarkan kedalam Rencana Kerja (Renja) Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam yang merupakan dokumen perencanaan SKPD untuk periode 1 (satu) tahun. Didalam Renja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam dimuat program dan kegiatan prioritas yang diusulkan untuk dilaksanakan pada satu tahun mendatang.

Visi adalah gambaran kondisi ideal yang diinginkan pada masa mendatang oleh Pemerintah Kabupaten Agam. Visi Pemerintah Kabupaten Agam Tahun 2021 -2026 adalah: ***“Terwujudnya Kabupaten Agam yang Berkeadilan, Inovatif, Sejahtera, Agamais dan Beradat Menuju Agam Mandiri, Berprestasi yang Madani”*** Sedangkan untuk mewujudkan Visi Pemerintah Kabupaten Agam Tahun 2021 – 2026 tersebut diatas dilaksanakan Misi sebagai berikut :

Menghadirkan tata kelola pemerintahan yang efektif, bersih, akuntabel dan melayani. Membangun perekonomian masyarakat yang kokoh melalui optimalisasi Sumberdaya daerah dan pengembangan Pariwisata. Pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan, keterpaduan tata ruang wilayah dan mitigasi bencana. Membangun masyarakat yang mandiri, berdaya saing dan berkarakter. Meningkatkan kehidupan bermasyarakat yang madani, berlandaskan Adat Basandi Syarak-Syarak Basandi Kitabullah (ABS-SBK). Perumusan tujuan dan sasaran Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam mengacu pada Misi ke-1, yaitu :

“ Menghadirkan tata kelola pemerintahan yang efektif, bersih, akuntabel dan melayani” Rencana Strategis disusun dengan tujuan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisa strategis. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh Instansi Pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran yang ditetapkan untuk mencapai Visi dan Misi Kabupaten Agam Tahun 2021 - 2026 sebanyak 1

tujuan dan 2 sasaran strategis. Sebagaimana visi dan misi yang telah ditetapkan, untuk keberhasilan tersebut perlu ditetapkan tujuan, sasaran.

Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pembinaan dan pola karir di lingkungan pemerintah Pemerintah Kabupaten Agam sebagai salah satu lembaga pemerintahan daerah memiliki tanggung jawab besar dalam membangun sistem pembinaan karir yang efektif bagi para pegawai negeri sipil. Dengan adanya Perbub No. 72 Tahun 2022 sebagai pedoman pola karir, perhatian terhadap pengembangan karir di Kabupaten Agam.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **Analisis Pembinaan Dan Bentuk Pola Karir Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam : (Studi Kualitatif Berdasarkan Perbub No. 72 Tahun 2022 tentang Pedoman Pola Karir Pegawai Negeri Sipil).**

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, dengan cara mendeskripsikan fenomena yang terjadi dilapangan (Sugiono, 2010). Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan strategi riset lapangan untuk mendapatkan data primer dan data sekunder. Adapun informan yang memberikan informasin mengenai pola karir sebagai berikut :

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Posisi	Informan
1	Eselon II	3
2	Sekretaris	2
3	Kepala Bidang	2
4	Kasubag Umum	2
5	Pejabat Fungsional	2
6	Pelaksana	2
Jumlah		13

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan Reduksi data, Penyaji data dan Pengambilan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Pembinaan dan Pola Karir PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam Berdasarkan Ketentuan dalam Perbub No. 72 Tahun 2022

Peraturan Bupati (Perbub) Nomor 72 tahun 2022 tentang pedoman pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki dua poin penegasan penting yaitu sebagai berikut :

1. Menjamin Keselarasan Potensi Pegawai Negeri Sipil dengan Kebutuhan Penyelenggaraan Tugas Pemerintahan dan Pembangunan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa peraturan tersebut dibuat dengan tujuan untuk memastikan bahwa potensi dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sejalan dengan kebutuhan dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.
2. Menjamin Pengembangan Karier PNS secara Selaras dan Seimbang antara Kepentingan Pegawai dan Organisasi. Pernyataan ini menekankan pentingnya adanya keseimbangan antara kepentingan individu pegawai dan kepentingan organisasi (Pemerintah Kabupaten Agam) dalam pengembangan karier PNS. Hal ini dapat mencakup aspek pengembangan

keterampilan, promosi, dan peningkatan kapasitas PNS secara umum.

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang bagaimana implementasi pembinaan dan pola karir PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam berdasarkan ketentuan dalam Perbub No. 72 Tahun 2022 dengan pertanyaan apakah sudah tersedia standar kompetensi jabatan (Manajerial, Teknis dan Sosial Kultural) untuk setiap jabatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam Ibuk S mengatakan bahwa :

“Standar kompetensi jabatan (Manajerial, Teknis dan Sosial Kultural) belum tersedia untuk semua jabatan. Standar kompetensi jabatan yang tersedia baru untuk Eselin II.”. (Wawancara Jumat, 19 Juli 2024, Jam 16:56:04 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk LAY selaku Kepala Bidang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Sudah tersedianya untuk jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, dan untuk jabatan lainnya hanya tersedia Analisis Jabatannya saja.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:13:46 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk SW selaku Pelaksana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Standar kompetensi jabatan (Manajerial, Teknis dan Sosial Kultural) belum tersedia untuk semua jabatan, baru tersedia SKJ untuk JPTP.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:14:27 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak F selaku Kepala OPD Sekretariat Daerah mengatakan bahwa :

“Sebagian besar jabatan kami rasa sudah memiliki standar tersebut di Pemerintahan Kabupaten Agam, akan tetapi masih ada sebagian kecil jabatan yang belum memiliki SKJ yang jelas.”. (Wawancara Senin, 23 Juli 2024, Jam 08:24:48 WIB)

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, dengan pertanyaan dalam penempatan PNS pada jabatan, apakah telah sesuai antara kompetensi dengan jabatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam Ibuk S mengatakan bahwa :

“Dalam penempatan PNS pada jabatan, belum semuanya sesuai antara kompetensi dengan jabatan.”. (Wawancara Jumat, 19 Juli 2024, Jam 16:56:04 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak F selaku Kepala OPD Sekretariat Daerah mengatakan bahwa :

“Sebagian besar sudah sesuai, tetapi ada sebagian kecil yang belum sesuai dikarenakan : 1. PNS yang menduduki jabatan tersebut tidak mengambil kursus, pelatihan ataupun sekolah untuk mendapatkan sertifikat kompetensi jabatan tersebut. 2. Terbatasnya jumlah ASN yg cakap untuk menduduki jabatan tersebut.”. (Wawancara Senin, 23 Juli 2024, Jam 08:24:48 WIB)

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang bagaimana implementasi pembinaan dan pola karir PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam berdasarkan ketentuan dalam Perbub No. 72 Tahun 2022 dengan pertanyaan apakah penataan pola karir PNS pada Pemerintah Kabupaten Agam sudah profesional. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam Ibuk DR mengatakan bahwa :

“Dalam penataan pola karir belum profesional karena belum disusun Rencana Pola Karir.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:32:44 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibuk WG selaku Pejabat Fungsional Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Secara umum sudah, akan tetapi perlu peningkatan dan penyesuaian dengan perkembangan model birokrasi jaman sekarang yang mengedepankan, kecepatan, kejelasan dan pelayanan yang mudah diakses oleh masyarakat.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:35:04 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut di atas, diperoleh gambaran bahwa Standar kompetensi jabatan (Manajerial, Teknis dan Sosial Kultural) belum tersedia untuk semua jabatan di Pemerintahan Kabupaten Agam. Berikut ini Standar kompetensi jabatan (Manajerial, Teknis dan Sosial Kultural) :

1. Kompetensi Manajerial terdiri dari integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan public, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan dan pengambilan keputusan.
2. Kompetensi Teknik disusun dan ditetapkan oleh PPK Kementerian/Lembaga, PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Nonstruktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya setelah mendapatkan persetujuan Menteri.
3. Kompetensi Sosial Kultural yaitu perekat bangsa, merupakan kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok. Mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia, sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan.

Dimensi kompetensi, terkait dengan kemampuan (*capability*), seseorang pegawai yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan jabatannya secara efektif dan efisien. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien dan efektif. Pengembangan ASN berbasis kompetensi, dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran Pemerintahan Kabupaten Agam dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penataan pola karir PNS pada Pemerintah Kabupaten Agam harus profesional. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Faktor-Faktor Penghambat yang Dihadapi dalam Implementasi Pembinaan dan Pola Karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam

Pada bagian ini akan menggambarkan faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat tiga faktor penghambat yaitu : sistem pelayanan, ketersediaan SDM, sarana dan prasarana dan Manajemen Talenta.

1. System Pelayanan

Pelayanan publik merujuk pada segala layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah maupun sektor publik kepada masyarakat. Ini mencakup berbagai bentuk layanan, mulai dari pelayanan kesehatan, pendidikan, perizinan, keamanan, transportasi,

hingga pelayanan administratif lainnya (Lupiyadi, 2018). Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut. Suatu tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Ibrahim & Thawil, 2019).

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam dengan pertanyaan bagaimana dengan sistem pelayanan pada Pemerintah Kabupaten Agam, apakah sudah optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial Kabupaten Agam Ibuk DA mengatakan bahwa :

“Peningkatan Pelayanan masih perlu ditingkatkan karena kebutuhan pelayanan ini bersifat dinamis.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:53:39 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk RL selaku Kepala OPD Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Belum optimal namun sudah diusahakan dengan adanya ruang pelayanan, petugas pelayanan, SOP pelayanan, pelayanan secara elektronik dan fasilitas pelayanan lainnya.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:13:46 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak NF selaku Pelaksana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Sistem pelayanan pada Pemerintah Kabupaten Agam, masih perlu peningkatan, terutama terkait pelayanan pada masyarakat yang jaraknya jauh dari pusat birokrasi.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:35:04 WIB)

Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa kualitas pelayanan yang ditunjukkan dengan kesediaan petugas dalam membantu, memberikan informasi, respon yang cepat, dan penyelesaian masalah dengan cepat, petugas yang mempunyai pengetahuan luas, adanya perhatian dari petugas dalam bentuk perhatian yang sama, kemampuan komunikasi yang baik, kemampuan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan pemahaman setiap kondisi, akan meningkatkan pandangan positif. Hakekatnya kualitas pelayanan merupakan suatu perbandingan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterimanya.

2. Ketersediaan SDM, Sarana dan Prasarana

Ketersediaan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dibina, diarahkan serta ditingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya. Kinerja yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Sarana dan prasarana adalah segala bentuk fasilitas kerja yang diperlukan untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja dan disiplin pegawai perlu adanya sarana prasarana kerja yang baik yang disediakan oleh instansi atau perusahaan untuk mendukung pegawai dalam bekerja (Afandi, 2018). Berdasarkan pendapat di atas dapat memberi pemaknaan bahwa kinerja merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Kinerja digunakan untuk pengembangan suatu lembaga pemerintahan menjadi pedoman

yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai.

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam dengan pertanyaan bagaimana dengan ketersediaan SDM, sarana dan prasarana pada Pemerintah Kabupaten Agam. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Agam Ibuk MU mengatakan bahwa :

“Ketersediaan SDM khususnya untuk mengisi beberapa jabatan fungsional yang bersifat teknis masih kurang.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 11:19:44 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk RA selaku Kepala OPD Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Masih adanya kekurangan SDM untuk OPD2 tertentu dan jabatan2 tertentu. Sarana dan prasaran masih belum memadai, masih perlu untuk ditingkatkan.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 11:19:44 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak F selaku Kepala OPD Sekretariat Daerah Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Kab agam masih terbatas dg jumlah sdm, sarana, disebabkan luasnya wilayah yang dilayani serta terbatasnya anggaran yang didapatkan dari pusat, tidak memungkinkan pemkab agam melakukan peningkatan efektifitas asn yang ada karena luasnya rentang wilayah yang ada di kab agam.”. (Wawancara Selasa, 23 Juli 2024, Jam 08:24:48 WIB)

Dari hasil wawancara dan survey dalam temuan penelitian ini digambarkan bahwa ketersediaan SDM sarana dan prasarana masih terbilang rendah dan masih perlu untuk ditingkatkan lebih baik lagi. Kurangnya keterampilan dan kapasitas SDM di tingkat daerah sebagai salah satu hambatan. PNS dan aparatur di daerah seringkali kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk mengelola otonomi daerah dengan efektif, dan harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

3. Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi membuat rencana kebutuhan talenta, mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta, memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif, melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik, memfasilitasi aliran talenta terus- menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi (Siswanto, 2013). Manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam dengan pertanyaan bagaimana pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Kabupaten Agam. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam Ibuk DR mengatakan bahwa :

“Karena belum ditetapkannya Pola Karir maka belum bisa melaksanakan Manajemen Talenta secara maksimal.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:32:44 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibuk WG selaku Pejabat Fungsional Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Manajemen talenta di Kabupaten Agam beberapa tahun terakhir tidak dilaksanakan lagi, dan hasil Manajemen Talenta tidak pernah dipublikasikan secara umum, sehingga peserta talent tidak mengetahui apakah kegiatan ini berpengaruh pada penempatan ASN pada jabatan tertentu.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:35:04 WIB)

Dari hasil wawancara dan survey dalam temuan penelitian ini digambarkan bahwa manajemen talenta belum dilaksanakan dengan baik pada Pemerintahan Kabupaten Agam karena sebagian instansi pemerintah Manajemen talenta beberapa tahun terakhir tidak dilaksanakan lagi, dan hasil Manajemen Talenta tidak pernah dipublikasikan secara umum, sehingga peserta talent tidak mengetahui apakah kegiatan ini berpengaruh pada penempatan ASN pada jabatan tertentu

Upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam

Pada bagian ini akan menggambarkan upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat dua upaya yaitu : penyuluhan / sosialisasi, *Reward* dan *Punishman* (hukuman) atau sanksi.

a. Penyuluhan / sosialisasi

Sosialisasi dan penyuluhan merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu masyarakat. Kegiatan sosialisasi dan penyuluhan adalah kegiatan yang secara keseluruhan sama-sama dilakukan kepada masyarakat secara langsung.

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, dengan pertanyaan dalam meningkatkan pelayanan, apakah telah diberikan sosialisasi atau penyuluhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Umum Dinas Kesehatan Kabupaten Agam Ibuk MU mengatakan bahwa :

“Dalam meningkatkan pelayanan penyuluhan diberikan sesuai dengan pelayanan yang diberikan.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 11:19:44 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak F selaku Kepala OPD Sekretariat Daerah Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Untuk sosialisasi ataupun penyuluhan sudah diberikan.”. (Wawancara Selasa, 23 Juli 2024, Jam 08:24:48 WIB)

Dari hasil wawancara dan survey dalam temuan penelitian ini digambarkan bahwa penyuluhan dan sosialisasi sudah dilakukan dengan baik. Dengan adanya penyuluhan diharapkan dapat mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam. Sosialisasi adalah suatu proses interaksi, pembelajaran atau belajar-mengajar dalam berperilaku di masyarakat. Sosialisasi juga diartikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan sesuatu hal baru kepada

publik. Beberapa lainnya berpendapat bahwa sosialisasi merupakan proses penanaman nilai, kebiasaan, dan aturan dalam bertindak laku dalam kehidupan bermasyarakat. Biasanya, proses sosialisasi sendiri disesuaikan dengan peran dan [status sosial](#) masing-masing yang terdapat dalam kelompok masyarakat.

b. *Reward* dan *Punishman* (hukuman) atau sanksi

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian: *Reward* (Penghargaan): Kenaikan Pangkat yaitu Kenaikan pangkat sebagai reward atas pengabdian dan kinerja yang baik. Tunjangan Kinerja yaitu Pemberian tunjangan kinerja untuk memberikan penghargaan atas pencapaian prestasi. Sedangkan *Punishment* (Hukuman) : Penundaan Kenaikan Pangkat yaitu Hukuman berupa penundaan kenaikan pangkat dapat diterapkan sebagai sanksi administratif. Penurunan Pangkat yaitu Penurunan pangkat sebagai sanksi berat dalam kasus pelanggaran berat. Pemberhentian yaitu Pemberhentian dari jabatan atau pekerjaan sebagai sanksi terakhir jika terjadi pelanggaran serius. Reward dan punishment dalam manajemen PNS harus berdasarkan pada prinsip-prinsip keadilan, objektivitas, dan transparansi. Selain itu, mekanisme dan sanksi disiplin harus sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku dan diatur dalam peraturan perundang-undangan. Keseluruhan mekanisme reward dan punishment bertujuan untuk mendorong kinerja unggul, etika kerja, dan integritas dalam lingkungan PNS.

Hasil temuan penelitian melalui survey dan wawancara yang telah dilakukan terhadap informan, tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, dengan pertanyaan Bagaimana penerapan Reward dan Punishman atau pemberian sanksi terhadap PNS. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam Ibuk S mengatakan bahwa :

“Untuk penerapan reward sudah diterapkan dengan memberikan Tambahan penghasilan Pegawai sementara punishman diberikan kepada pegawai yg tidak mematuhi ketentuan peraturan.”. (Wawancara Jumat, 19 Juli 2024, Jam 16:56:04 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk LAY selaku Kepala Bidang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Dalam bentuk penempatan ASN pada jabatan tertentu, sudah merupakan hasil dari reward dan punishmen.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:13:46 WIB)

Hasil wawancara dengan Ibuk SW selaku Pelaksana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Kabupaten Agam mengatakan bahwa :

“Untuk penerapan reward belum dan utk punishman telah sesuai dengan peraturan yang berlaku.”. (Wawancara Senin, 22 Juli 2024, Jam 10:14:27 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak F selaku Kepala OPD Sekretariat Daerah mengatakan bahwa :

“Bagi PNS yang telah menjalankan proses penjatuhan hukuman disiplin sedang dan berat harus dan sudah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, namun untuk hukuman disiplin ringan masih ada yang tidak dijalankan.”.

(Wawancara Senin, 23 Juli 2024, Jam 08:24:48 WIB)

Dari hasil wawancara dan survey dalam temuan penelitian ini digambarkan bahwa reward menjadi salah satu indikator dalam proses pencapaian target kinerja tepat waktu. *Reward* diartikan disini sebagai bentuk imbalan, penghargaan, atau hadiah yang bertujuan untuk memberikan semangat kepada pegawai supaya dapat lebih meningkatkan kinerjanya serta juga akan memotivasi kinerja yang sehat dan inovatif kepada seluruh pegawai. *Reward* dan *Punishman* (hukuman) atau sanksi sudah berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pemerintahan Kabupaten Agam.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yaitu faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat tiga faktor prnghambat yaitu : sistem pelayanan, ketersediaan SDM, sarana dan prasarana dan Manajemen Talenta. Upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak terkait dalam mengimplementasikan pembinaan dan pola karir PNS di Pemerintah Kabupaten Agam, terdapat dua upaya yaitu : penyuluhan / sosialisasi, *Reward* dan *Punishman* (hukuman) atau sanksi.

DAFTAR REFERENSI

- Al Ansori, Y. (2022). Internalisasi Pendidikan Agama Islam Humanis Religus Dalam Multi Kultural Agama Di SMP Negeri 36 Purworejo. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1), 166-184.
- Aziz, Moh. Ali. *Ilmu Dakwah*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Aziz, Mohammad Ali. 2009. *Ilmu Dakwah*. Jakarta: Kencana.
- Biculturalism. *Kanada karena Inggris dan Prancis adalah dua bangsa yang merupakan mayoritas di Kanada. Namun, selain kedua bangsa tersebut pun terdapat bangsa-bangsa lain layaknya di Amerika Serikat*. Lihat Adam Jamrozik, *The Chains of Colonial Inheritance: Searching for Identity in a Subservient Nation* (Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2004.
- Clifford Geertz, "The Near East In The Far East: On Islam In Indonesia" dalam *Occasional Paper of The School Of Social Science*, Desember, 2001.
- Jamal, N., Wafa, A., Fajrin, M., & Sahri, M. (2023). Pendidikan Islam Humanis Religius Sebagai Alternatif Pengembangan Multiple Intelligence. *Shibghoh: Prosiding Ilmu Kependidikan UNIDA Gontor*, 2(2), 67-73.
- Jamhuri, M. (2018). Humanisme sebagai nilai pendekatan yang efektif dalam pembelajaran dan bersikap, Perspektif multikulturalisme Di universitas yudharta pasuruan. *Jurnal Al-Murabbi*, 3(2), 317-334.
- Khaldun, Ibnu. *Mukaddimah*, terj. Masturi Irham, dkk. Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar, 2011.
- Koentjaraningrat, *Pengantar Antopologi*. Jakarta: Aksara Baru, 1982.
- Mahfud, Choirul. *Pendidikan Multikultural*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Pariyati, P. (2018). Pendidikan Multikultural Berbasis Afektif Sufistik bagi Pembentukan Karakter. *Nusa: Jurnal Ilmu Bahasa dan Sastra*, 13(2), 316-328.
- Saputra, Wahidin. *Pengantar Ilmu dakwah*. Jakarta: Raja Gafindo Persada, 2012.
- Suryadinata, Leo. *Indonesia State Policy toward Ethnic Chinese: From Asimilation to Multiculturalism? Disampaikan dalam Simposium Internasional III Jurnal Antropologi*

Indonesia. Universitas Udayana, Bali, 2002.
Yusuf, A. (2021). *Pesantren Multikultural Model Pendidikan Karakter Humanis-Religius Di Pesantren Ngalah Pasuruan-Rajawali Pers*. PT. RajaGrafindo Persada.