

COLLABORATIVE PARTNERSHIP: TANTANGAN DAN SINERGI KELEMBAGAAN DALAM PENGEMBANGAN SDM DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

Imam Rosadi

Widyaiswara Ahli Madya BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur di daerah kepulauan seperti Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menghadapi tantangan struktural berupa fragmentasi kelembagaan, keterbatasan tenaga widyaiswara terutama pada jenjang ahli utama, serta belum tersinerginya pengembangan SDM lintas organisasi perangkat daerah (OPD). Artikel ini bertujuan menganalisis tantangan kelembagaan tersebut dan merumuskan model sinergi berbasis *collaborative partnership* dengan menempatkan pilar utama: widyaiswara, penyelenggara pelatihan, dan penjamin mutu pelatihan sebagai episentrum kolaborasi. Kajian menggunakan pendekatan deskriptif analitis berbasis data sekunder dari Badan Pusat Statistik dan Kementerian PANRB, dianalisis melalui kerangka *collaborative governance* Ansell dan Gash. Hasil kajian menunjukkan bahwa capaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan Indeks SPBE Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan tren positif, namun status akreditasi lembaga penyelenggara pelatihan yang masih berada pada kategori menengah mengindikasikan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan secara kolaboratif. Artikel ini merekomendasikan pembentukan *corporate university* sebagai forum kolaborasi formal lintas OPD, percepatan peningkatan jenjang widyaiswara ahli utama, penguatan sistem penjaminan mutu berbasis data, serta kemitraan dengan perguruan tinggi dan dunia usaha lokal berbasis potensi maritim dan pariwisata pascatambang timah.

Kata kunci: collaborative partnership; sinergi kelembagaan; pengembangan SDM; widyaiswara; penjaminan mutu pelatihan.

A. Pendahuluan

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan fondasi utama daya saing daerah, terlebih bagi provinsi kepulauan seperti Kepulauan Bangka Belitung yang tengah bertransisi dari ketergantungan ekonomi pertambangan timah menuju basis ekonomi baru berbasis pariwisata, kemaritiman, dan industri kreatif. Transisi ini menuntut aparatur sipil negara (ASN) yang adaptif, kompeten, dan mampu mengelola perubahan, sehingga kualitas penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi determinan penting keberhasilan pembangunan daerah.

Ekosistem pengembangan SDM aparatur di Indonesia melibatkan banyak aktor: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) sebagai penyelenggara, widyaiswara sebagai pengajar dan pembimbing substansi, tim penjamin mutu sebagai pengawal standar, Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) sebagai pembina nasional, serta perguruan tinggi dan dunia usaha sebagai mitra strategis. Idealnya, aktor-aktor tersebut bersinergi dalam satu ekosistem collaborative partnership yang terintegrasi. Namun, dalam praktiknya, kelembagaan pengembangan SDM di daerah kepulauan kerap terhambat oleh fragmentasi program antarOPD, keterbatasan jumlah dan distribusi widyaiswara pada jenjang senior, kesenjangan kapasitas antarkabupaten/kota, serta akreditasi lembaga penyelenggara pelatihan yang belum optimal.

Data menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memperoleh sertifikat akreditasi sebagai Lembaga Penyelenggara Pelatihan kategori Bintang I dan akreditasi predikat “B” untuk penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS, predikat “B” untuk pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP) dan predikat “A” untuk pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) dari LAN RI. Capaian ini positif, namun masih menyisakan ruang penguatan menuju kategori akreditasi yang lebih tinggi, sejalan dengan tren peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) provinsi yang terus membaik namun masih berada di bawah rata-rata capaian nasional pada sejumlah indikator.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi tantangan kelembagaan dalam pengembangan SDM aparatur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung; (2) menganalisis peran strategis widyaiswara, penyelenggara pelatihan, dan penjamin mutu pelatihan sebagai pilar kolaborasi; serta (3) merumuskan model sinergi kelembagaan berbasis collaborative partnership yang aplikatif bagi konteks daerah kepulauan.

B. Tinjauan Pustaka

1. Collaborative Partnership dan Collaborative Governance

Ansell dan Gash (2008) mendefinisikan collaborative governance sebagai suatu pengaturan pemerintahan yang melibatkan aktor nonpemerintah secara kolektif dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat konsensual, formal, dan berorientasi pada tujuan bersama. Model ini mensyaratkan empat prakondisi keberhasilan, yaitu dialog tatap muka

yang intensif, pembangunan kepercayaan (trust building), komitmen terhadap proses, dan pemahaman bersama (shared understanding) di antara para pemangku kepentingan. Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) memperluas kerangka ini melalui Integrative Framework for Collaborative Governance, yang menegaskan bahwa dinamika kolaborasi lintas sektor sangat dipengaruhi oleh konteks sistem yang lebih luas, termasuk regulasi, budaya organisasi, dan sumber daya yang tersedia. Sementara itu, Bryson, Crosby, dan Stone (2006) menekankan pentingnya desain struktur formal dan informal dalam kolaborasi lintas sektor agar tercipta keselarasan kepentingan dan pembagian peran yang jelas di antara aktor yang terlibat.

Dalam konteks pengembangan SDM aparatur daerah, prinsip collaborative partnership relevan diterapkan mengingat kompleksitas aktor yang terlibat mulai dari OPD teknis, lembaga pelatihan, perguruan tinggi, hingga dunia usaha yang masing-masing memiliki otoritas dan sumber daya berbeda namun harus bersinergi mencapai tujuan bersama, yaitu peningkatan kapasitas dan kinerja aparatur.

2. Kelembagaan Pengembangan Kompetensi ASN di Indonesia

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi paling sedikit dua puluh jam pelajaran per tahun. Amanat tersebut dioperasionalkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Regulasi ini mendorong lembaga pelatihan pemerintah daerah untuk bertransformasi menuju model *corporate university* yang mengintegrasikan pembelajaran klasikal, nonklasikal, dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) secara terpadu.

3. Peran Strategis Widyaiswara

Widyaiswara merupakan jabatan fungsional yang bertugas mendidik, mengajar, dan melatih ASN pada lembaga pelatihan pemerintah, sebagaimana diatur dalam ketentuan jabatan fungsional widyaiswara yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Widyaiswara tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai agen transfer pengetahuan kontekstual, pembina karakter, serta narasumber kebijakan yang menjembatani teori administrasi publik dengan realitas lokal, termasuk kearifan kepulauan, potensi kemaritiman, dan dinamika sosial pascatambang. Keterbatasan

jumlah widyaiswara khususnya pada jenjang ahli utama di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga kualitas substansi pelatihan, sebagaimana dipahami peran strategis widyaiswara khususnya ahli utama sebagai unsur utama penguatan kompetensi, motor penggerak transformasi birokrasi, dan agen perubahan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) sekaligus menjadi garda terdepan dan rujukan dalam pengembangan kualitas serta profesionalisme SDM aparatur, disamping itu widyaiswara ahli utama juga mendorong perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja ASN agar lebih adaptif, transparan, serta berorientasi hasil.

4. Peran Penyelenggara Pelatihan dan Penjamin Mutu

Penyelenggara pelatihan dalam hal ini BKPSDMD berfungsi sebagai host institution yang mengelola kurikulum, sarana-prasarana, dan administrasi pembelajaran, sekaligus sebagai orkestrator forum kolaborasi lintas kelembagaan. Status akreditasi lembaga pelatihan, yang dikeluarkan oleh LAN RI dalam kategori bintang maupun kategori huruf (A, B, C), mencerminkan tingkat kematangan kelembagaan penyelenggara. Adapun tim penjamin mutu pelatihan bertugas melakukan evaluasi pascapelatihan, audit mutu penyelenggaraan, dan pemantauan penerapan hasil belajar di tempat kerja, sehingga berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang menjamin keberlanjutan perbaikan mutu (*continuous quality improvement*) dalam ekosistem pelatihan.

5. Konteks Empiris Bangka Belitung

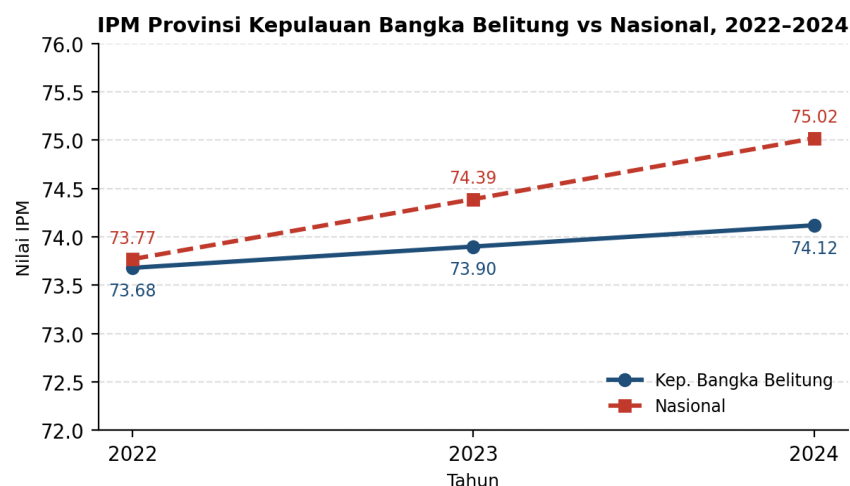
Kajian-kajian terdahulu mengenai kualitas SDM dan reformasi tata kelola di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan tren perbaikan pada sejumlah indikator makro, seperti Indeks Pembangunan Manusia dan Indeks SPBE, namun juga mengungkap kesenjangan antarwilayah dalam kapasitas kelembagaan, termasuk pada Indeks Reformasi Birokrasi dan Indeks Reformasi Hukum antarkabupaten/kota. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian yang secara spesifik menyoroti dimensi kelembagaan pengembangan SDM, khususnya sinergi antara widyaiswara, penyelenggara pelatihan, dan penjamin mutu, sebagai fondasi bagi keberhasilan reformasi birokrasi dan pembangunan manusia di provinsi kepulauan ini.

C. Pembahasan

1. Profil dan Tantangan Kelembagaan Pengembangan SDM di Bangka Belitung

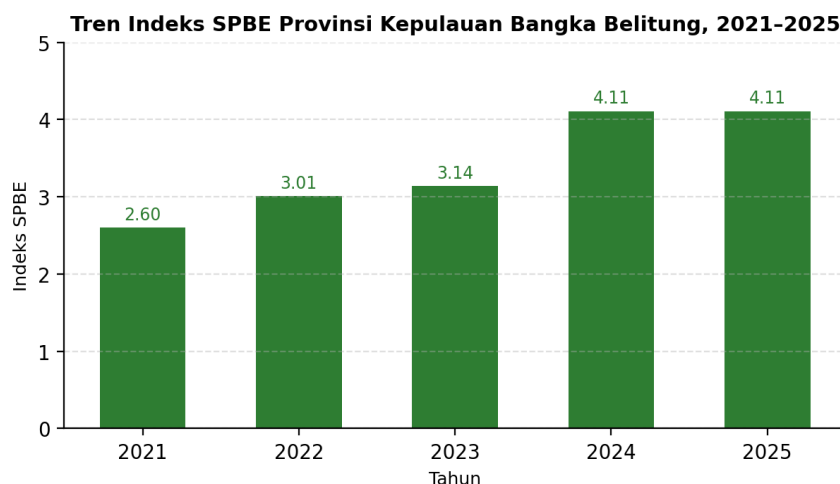
Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung meningkat dari 73,68 pada 2022 menjadi 74,12 pada

2024, namun capaian ini secara konsisten berada di bawah rata-rata nasional yang mencapai 75,02 pada tahun yang sama (lihat Gambar 1). Kesenjangan sebesar hampir satu poin ini mengindikasikan bahwa investasi pembangunan manusia, termasuk pengembangan kompetensi ASN, di provinsi kepulauan ini masih perlu diakselerasi. Pada aspek ketenagakerjaan, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tercatat sebesar 4,63 persen pada Agustus 2024, yang turut mencerminkan tantangan transisi struktur ekonomi daerah pascatambang timah menuju sektor jasa dan pariwisata yang menuntut kompetensi baru bagi angkatan kerja, termasuk ASN sebagai pengelola kebijakan.



Gambar 1. Perbandingan IPM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Nasional, 2022–2024 Sumber: BPS RI, Berita Resmi Statistik Indeks Pembangunan Manusia 2022–2024 (diolah)

Pada dimensi tata kelola digital, Indeks SPBE Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan tren peningkatan signifikan dari 2,60 pada 2021 menjadi 4,11 pada 2024–2025 (lihat Gambar 2), yang mengindikasikan penguatan infrastruktur digital sebagai prasyarat penting bagi transformasi pembelajaran berbasis teknologi (e-learning, learning management system) dalam penyelenggaraan pelatihan ASN. Namun, kapasitas digital yang membaik ini harus diimbangi oleh kematangan kelembagaan penyelenggara pelatihan itu sendiri. Memang BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memperoleh sertifikat akreditasi sebagai Lembaga Penyelenggara Pelatihan kategori Bintang I dan akreditasi predikat “B” untuk penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS, predikat “B” untuk pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP) dan predikat “A” untuk pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) dari LAN RI, namun demikian predikat yang dicapai harus diimbangi dengan peningkatan penyelenggaraan pelatihan ASN yang berbasis digital atau e-learning.



Gambar 2. Tren Indeks SPBE Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2021–2025 Sumber: Kementerian PANRB, Hasil Evaluasi SPBE Nasional (diolah)

Tantangan kelembagaan lain yang teridentifikasi meliputi: pertama, fragmentasi program pelatihan antarOPD yang menyebabkan duplikasi anggaran dan tumpang tindih sasaran peserta; kedua, keterbatasan jumlah widyaiswara khususnya pada jenjang ahli utama yang menguasai isu-isu kontekstual kepulauan, seperti tata kelola maritim dan ekonomi pariwisata; ketiga, kesenjangan kapasitas kelembagaan antarkabupaten/kota, sebagaimana tercermin pada disparitas Indeks Reformasi Hukum yang berkisar dari 44,19 hingga 97,57 pada level pemerintah daerah di provinsi ini; dan keempat, kendala geografis kepulauan yang menyulitkan pemerataan akses pelatihan tatap muka bagi ASN di kabupaten/kota terluar.

2. Peran Strategis Pilar Kelembagaan dalam Kolaborasi

Mengacu pada kerangka *collaborative governance*, penguatan sinergi kelembagaan pengembangan SDM di Bangka Belitung memerlukan optimalisasi peran pilar utama beserta mitra strategisnya, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Aktor Kelembagaan	Peran Strategis	Kontribusi terhadap Sinergi
Widyaiswara	Mendidik, mengajar, melatih, dan membimbing ASN pada jalur pelatihan klasikal maupun nonklasikal; menjadi episentrum transfer pengetahuan dan kearifan lokal kepulauan	Menjamin substansi dan relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan pembangunan daerah
Penyelenggara Pelatihan (BKPSDMD/BPSDM)	Mengelola kurikulum, sarana-prasarana, dan administrasi penyelenggaraan pelatihan; menjadi host institution sekaligus orkestrator forum kolaborasi	Menyediakan arena formal kolaborasi lintas organisasi perangkat daerah (OPD)
Tim Penjamin Mutu Pelatihan	Melakukan evaluasi pascapelatihan, audit mutu, dan pemantauan tindak lanjut hasil belajar	Menjaga standar mutu dan keberlanjutan perbaikan (continuous improvement)

Lembaga Administrasi Negara (LAN RI)/Kemendagri	Menetapkan standar akreditasi, kurikulum nasional, dan pembinaan jabatan fungsional widyaiswara	Menjadi rujukan standar mutu nasional bagi lembaga pelatihan daerah
Perguruan Tinggi Lokal (UBB, IAIN SAS, dll.)	Menyumbang riset kebijakan, narasumber ahli, dan program magister/doktoral bagi aparatur	Memperkuat basis keilmuan dan inovasi pengembangan kompetensi
Dunia Usaha/Industri Pariwisata-Maritim	Menyediakan tempat praktik kerja, transfer keterampilan teknis, dan peluang sertifikasi kompetensi	Menjembatani kesenjangan antara kompetensi ASN dan kebutuhan transformasi ekonomi pascatimah

Tabel 1. Peran Strategis Aktor Kelembagaan dalam Pengembangan SDM

Widyaiswara menempati posisi sentral sebagai pen jembatan antara kebijakan nasional dan konteks lokal kepulauan, tidak heran jika widyaiswara sering disebut sebagai “guru bangsa”. Perannya tidak terbatas pada penyampaian materi klasikal, tetapi mencakup pembinaan karakter ASN, pendampingan aktualisasi nilai-nilai dasar (sebagaimana pada program Pelatihan Dasar CPNS), serta produksi karya tulis ilmiah dan inovasi pembelajaran yang memperkaya khazanah kebijakan daerah. Penguatan jumlah dan jenjang widyaiswara khususnya pada bidang keahlian yang relevan dengan transformasi ekonomi kepulauan seperti pariwisata bahari, ekonomi kreatif, dan tata kelola lingkungan pascatambang menjadi prioritas strategis.

Penyelenggara pelatihan (BKPSDMD) berperan sebagai orkestrator yang menyediakan arena formal kolaborasi, termasuk forum koordinasi lintas OPD, kemitraan dengan LAN RI, dan pengelolaan sistem informasi pelatihan terintegrasi. Sementara itu, tim penjamin mutu pelatihan berfungsi sebagai penjaga akuntabilitas melalui evaluasi pascapelatihan yang sistematis, termasuk pengukuran dampak pelatihan terhadap kinerja unit kerja, bukan sekadar kepuasan peserta pada level reaksi.

3. Model Sinergi Kelembagaan Berbasis Collaborative Partnership

Berdasarkan tahapan *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008), model sinergi kelembagaan yang diusulkan bagi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mencakup lima tahap: (1) pembentukan *corporate university* yang diawali dengan dialog awal antarOPD dan lembaga pelatihan untuk memetakan kebutuhan kompetensi bersama; (2) pembangunan kepercayaan melalui forum koordinasi berkala yang melibatkan widyaiswara, penyelenggara, penjamin mutu, dan perwakilan kabupaten/kota; (3) komitmen bersama dalam bentuk nota kesepahaman lintas kelembagaan, termasuk dengan perguruan tinggi dan dunia usaha; (4) pemahaman bersama atas peta jalan pengembangan kompetensi yang selaras dengan visi

transformasi ekonomi pascatimah; serta (5) hasil antara berupa peningkatan akreditasi lembaga, penguatan jenjang widyaiswara, dan perbaikan capaian IPM secara berkelanjutan.

Ringkasan capaian indikator kelembagaan terkini yang menjadi basis evaluasi model sinergi ini disajikan pada Tabel 2.

Indikator	Capaian Terkini	Tahun	Sumber
IPM Provinsi Kep. Bangka Belitung	74,12	2024	BPS RI, Berita Resmi Statistik IPM 2024
IPM Nasional (pembanding)	75,02	2024	BPS RI, Berita Resmi Statistik IPM 2024
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Babel	4,63%	Agustus 2024	BPS Provinsi Kep. Bangka Belitung
Indeks SPBE Provinsi Babel	4,11	2024–2025	Kementerian PANRB, Evaluasi SPBE Nasional
Nilai Reformasi Birokrasi (RB) Provinsi Babel	72,19 (BB)	2022	Kemenpan-RB, Evaluasi RB
Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan BKPSDMD	Bintang 1	2022	LAN RI
Akreditasi Program Latsar CPNS BKPSDMD	Kategori B	2022	LAN RI

Tabel 2. Capaian Indikator Kelembagaan Terpilih Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Data pada Tabel 2 menegaskan bahwa meskipun indikator makro seperti IPM dan Indeks SPBE menunjukkan tren positif, indikator yang secara langsung mencerminkan kematangan kelembagaan pelatihan yaitu status akreditasi lembaga dan program masih berada pada kategori menengah. Kesenjangan ini menjadi argumen utama bahwa pendekatan collaborative partnership, yang melibatkan penguatan peran widyaiswara, penyelenggara pelatihan, dan penjamin mutu secara simultan, merupakan strategi yang lebih tepat dibandingkan pendekatan sektoral yang parsial.

4. Tantangan Implementasi Model Sinergi

Implementasi model collaborative partnership di Bangka Belitung menghadapi sejumlah tantangan, antara lain: keterbatasan anggaran daerah untuk pengembangan kapasitas widyaiswara senior; resistensi ego sektoral antarOPD yang terbiasa menyelenggarakan pelatihan secara mandiri; kesenjangan kapasitas kelembagaan antarkabupaten/kota yang berpotensi memperlebar disparitas pembangunan manusia; serta karakteristik geografis kepulauan yang menuntut inovasi model pembelajaran jarak jauh berbasis digital, sejalan dengan peningkatan Indeks SPBE yang telah dicapai. Mengatasi tantangan ini memerlukan

komitmen kepemimpinan daerah yang kuat serta dukungan regulasi yang mendorong integrasi program pelatihan lintas OPD.

D. Penutup

1. Kesimpulan

Pengembangan SDM aparatur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan tren perbaikan pada indikator makro seperti Indeks Pembangunan Manusia dan Indeks SPBE, namun kematangan kelembagaan penyelenggara pelatihan yang tercermin dari status akreditasi masih berada pada kategori menengah. Kondisi ini menegaskan urgensi penguatan *collaborative partnership* yang menempatkan widyaiswara, penyelenggara pelatihan, dan penjamin mutu pelatihan sebagai tiga pilar utama yang harus bersinergi, didukung oleh kemitraan dengan LAN RI, perguruan tinggi lokal, dan dunia usaha berbasis potensi maritim dan pariwisata pascatambang timah. Tantangan fragmentasi antarOPD, keterbatasan widyaiswara senior, kesenjangan antarwilayah, dan kendala geografis kepulauan merupakan hambatan struktural yang harus diatasi melalui model kolaborasi formal dan berkelanjutan.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, artikel ini merekomendasikan beberapa langkah strategis: *pertama*, membentuk *corporate university* dan forum kolaborasi lintas OPD yang formal dan berkala untuk memetakan kebutuhan kompetensi ASN secara terpadu; *kedua*, mempercepat peningkatan jenjang dan jumlah widyaiswara disemua tingkatan khususnya widyaiswara ahli utama, yakni pada bidang keahlian yang relevan dengan transformasi ekonomi kepulauan; *ketiga*, memperkuat sistem penjaminan mutu pelatihan berbasis data dan evaluasi dampak, dengan memanfaatkan kemajuan Indeks SPBE yang telah dicapai; *keempat*, membangun kemitraan strategis dengan perguruan tinggi lokal dan dunia usaha, khususnya sektor pariwisata dan kemaritiman, dalam merancang kurikulum pelatihan yang kontekstual; dan *kelima*, mendorong penelitian lanjutan berbasis data primer untuk mengukur efektivitas model *collaborative partnership* secara empiris di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2022. Jakarta: BPS RI.

- Badan Pusat Statistik. (2023). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2023 mencapai 74,39. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2024). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2024. Jakarta: BPS RI.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2024). Keadaan ketenagakerjaan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Agustus 2024. Pangkalpinang: BPS Provinsi Kep. Bangka Belitung.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: LAN RI.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republika. (2023, 24 Agustus). Applause Wakil Ketua DPRD Beliadi untuk BKPSDMD Babel. Diakses dari <https://news.republika.co.id/berita/rzvsrc349/applause-wakil-ketua-dprd-beliadi-untuk-bkpsdmd-babel>