

**IMPLEMENTASI STANDAR KOMPETENSI JABATAN BAGI APARATUR SIPIL
NEGARA DI PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN NUNUKAN****"Implementation of Job Competency Standards for Civil Servants in the
Nunukan Regency Government"****Nama Penulis** ✉Ika Mayasari^{1*}, Mujahid², Abdul Samad A³^{1,2,3}Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.*Email: ika.nara1981@gmail.com**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi standar kompetensi jabatan bagi ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan, mengidentifikasi upaya dan langkah yang dilakukan dalam mengoptimalkan penerapannya, serta mengkaji faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan standar kompetensi jabatan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pejabat BKPSDM, Bagian Organisasi, serta ASN pelaksana yang terlibat langsung dalam penerapan standar kompetensi jabatan. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) implementasi standar kompetensi jabatan di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan telah berjalan melalui perencanaan pengembangan kompetensi, pelaksanaan pelatihan, asesmen kompetensi, serta pemanfaatan teknologi informasi. (2) Upaya optimalisasi dilakukan melalui penguatan kelembagaan, kerja sama dengan lembaga eksternal, dan penyusunan pola karier berbasis kompetensi. (3) Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, regulasi yang jelas, dan dukungan teknologi, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan anggaran, belum meratanya pemahaman OPD, serta asesmen kompetensi yang belum sepenuhnya selesai. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa implementasi standar kompetensi jabatan telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan berkelanjutan agar tercapai birokrasi yang profesional dan berbasis kompetensi.

Kata Kunci: Implementasi, Standar Kompetensi Jabatan, ASN

Abstract

This study aims to analyze the implementation of job competency standards for Civil Servants in the Nunukan Regency Government, identify efforts and steps taken to optimize their implementation, and examine the inhibiting and supporting factors in the implementation of these job competency standards. This study used a qualitative approach with descriptive methods. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The research informants consisted of officials from the Human Resources Development Agency (BKPSDM), the Organizational Division, and civil servants directly involved in the implementation of job competency standards. Data analysis was conducted through a systematic process of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that (1) the implementation of job competency standards in the Nunukan Regency Regional Government has been running through competency development planning, training implementation, competency assessments, and the use of information technology. (2) Optimization efforts are carried out through institutional strengthening, collaboration with external institutions, and the preparation of competency-based career patterns. (3) Supporting factors include leadership commitment, clear regulations, and technological support, while inhibiting factors include budget limitations, unequal understanding among OPDs, and competency assessments that have not been fully completed. The conclusion of the study confirms that the implementation of job competency standards has been running quite well, but still requires continuous strengthening to achieve a professional and competency-based bureaucracy.

Keywords: Implementation, Job Competency Standards, Civil Servants.

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) menjadi isu sentral dalam agenda reformasi birokrasi nasional. ASN sebagai pelaksana kebijakan publik memiliki peran strategis dalam memastikan tercapainya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Reformasi birokrasi tidak hanya menuntut perubahan struktural, tetapi juga peningkatan kapasitas individu yang menjalankan fungsi-fungsi birokrasi tersebut agar mampu beradaptasi dengan dinamika kebutuhan publik. Fenomena globalisasi, digitalisasi, serta percepatan perkembangan teknologi menuntut pejabat pemerintahan memiliki kompetensi yang lebih komprehensif. Tidak cukup hanya menguasai aspek teknis administratif, pejabat pada berbagai jenjang dituntut menguasai kompetensi manajerial, kepemimpinan, serta pemahaman mendalam mengenai teknologi informasi. Hal ini penting mengingat transformasi digital telah menjadi landasan utama dalam mendukung transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas birokrasi modern yang berorientasi pada pelayanan prima.

Pemerintah pusat telah menegaskan arah kebijakan tersebut melalui regulasi yang menjadi dasar hukum pengelolaan ASN. Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, serta berbagai kebijakan reformasi birokrasi menekankan pentingnya pengembangan kompetensi berkelanjutan. Regulasi ini mewajibkan setiap instansi pemerintah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi ASN untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pelatihan, serta penguasaan teknologi agar selaras dengan kebutuhan organisasi maupun tuntutan masyarakat. pengembangan budaya sekolah. Namun, kondisi faktual di lapangan sering kali menunjukkan belum optimalnya internalisasi prinsip-prinsip transformasional oleh

Kabupaten Nunukan sebagai wilayah perbatasan strategis memiliki posisi yang sangat penting baik secara geopolitik maupun sosial-ekonomi. Letaknya yang berbatasan langsung dengan negara lain menuntut adanya pejabat daerah yang memiliki kompetensi tinggi untuk menjawab tantangan pembangunan, memberikan pelayanan publik yang berkualitas, sekaligus menjaga kedaulatan melalui tata kelola perbatasan yang efektif. Kapasitas pejabat daerah, khususnya pada level eselon, menjadi kunci dalam memastikan program pembangunan daerah bekerja sesuai arah kebijakan nasional sekaligus menjawab kebutuhan masyarakat perbatasan yang kompleks.

Namun realitas di lapangan menunjukkan masih terdapat kesenjangan dalam hal pendidikan dan penguasaan teknologi di kalangan pejabat daerah. Sebagian pejabat masih memiliki latar belakang pendidikan yang belum sesuai standar minimal, sementara pemahaman terhadap perkembangan teknologi terkini juga belum merata. Kondisi ini berdampak pada efektivitas kinerja pemerintahan, karena keterbatasan kompetensi dapat menghambat implementasi program berbasis digital, memperlambat pengambilan keputusan, serta mengurangi kualitas pelayanan publik.

Tabel 1. 1 Rekap PNS Berdasarkan Eselon

Eselon	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
I.A	0	0	0
I.B	0	0	0
II.A	0	0	0
II.B	28	3	31
III.A	52	7	59
III.B	81	32	113
IV.A	130	68	198
IV.B	71	33	104
V.A	0	0	0
Jumlah Eselon	362	143	505
Fungsional Umum	557	290	847
Fungsional Tertentu	906	1157	2063
Jumlah	1825	1590	3415

Sumber: data pemutakhiran data pokok PNS Kabupaten Nunukan per 30 Juni 2025

Data kepegawaian Kabupaten Nunukan per Juni 2025 menunjukkan jumlah total PNS sebanyak 3.415 orang, dengan komposisi pejabat struktural mencapai 505 orang dari eselon II hingga eselon V. Jumlah tersebut menandakan bahwa proporsi pejabat daerah cukup besar sehingga kualitas dan kompetensinya akan sangat menentukan arah penyelenggaraan pemerintahan daerah, terutama dalam konteks pelayanan publik dan pembangunan wilayah perbatasan. Selain pejabat struktural, jumlah pejabat fungsional tertentu di Kabupaten Nunukan juga cukup signifikan, yakni mencapai 2.063 orang. Jumlah tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kompetensi berkelanjutan agar mereka mampu beradaptasi dengan percepatan digitalisasi yang terus dilakukan pemerintah.

Secara teoretis, Armstrong (2020) menegaskan bahwa ketidaksesuaian kompetensi individu dengan standar jabatan berimplikasi langsung terhadap penurunan produktivitas dan kualitas kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Lestari (2021) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan formal dan literasi teknologi pejabat birokrasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan mengelola perubahan organisasional. Dalam konteks daerah, Syahrudin (2023) mengemukakan bahwa keterbatasan keahlian digital di tingkat pejabat struktural menjadi faktor penghambat utama akselerasi implementasi e-government. Kendati kajian mengenai kompetensi ASN telah banyak dilakukan, studi yang mengeksplorasi secara spesifik dinamika kesenjangan standar pendidikan dan kompetensi digital pada pejabat struktural di kawasan perbatasan negara masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi standar kompetensi jabatan serta merumuskan strategi peningkatan kualifikasi pendidikan dan kemampuan teknologi bagi pejabat struktural di Kabupaten Nunukan. Penelitian ini memberikan kontribusi ganda: secara teoretis memperkaya literatur manajemen sumber daya aparatur pada wilayah perbatasan negara, dan secara praktis memberikan masukan evaluatif berbasis bukti (*evidence-based policy*) bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan dalam mengakselerasi pencapaian Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai implementasi standar kompetensi jabatan serta faktor penghambat dan pendukungnya pada pejabat struktural di Kabupaten Nunukan. Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, serta hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta sifat populasi atau objek tertentu (Nazir, 2017). Dalam konteks ini, penelitian diarahkan untuk menggambarkan bagaimana standar kompetensi jabatan diimplementasikan di Kabupaten Nunukan, terutama pada aspek pemenuhan standar pendidikan formal dan penguasaan teknologi, serta bagaimana faktor penghambat dan pendukung berperan dalam penerapannya.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni penentuan informan dengan pertimbangan tertentu, sesuai kebutuhan data penelitian (Moleong, 2019). Informan dipilih karena memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam penerapan standar kompetensi jabatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi standar kompetensi jabatan bagi ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan

Implementasi indikator standar kompetensi jabatan (SKJ) di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan menunjukkan alur kebijakan yang secara konseptual terintegrasi dengan kerangka pemikiran Edward III, khususnya pada aspek kejelasan struktur birokrasi dan disposisi pelaksana. Penyusunan SKJ yang diinisiasi sejak tahun 2017 dan terkonsolidasi secara sistematis pada tahun 2020 – dengan mengacu pada pedoman Kementerian PAN-RB – membuktikan adanya komitmen kelembagaan dalam mewujudkan standar kompetensi yang baku. Kondisi ini sejalan dengan temuan Wibowo (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas implementasi SKJ sangat ditentukan oleh kepatuhan terhadap pedoman nasional serta harmonisasi tata kelola di tingkat daerah. Keberhasilan dimensi struktur birokrasi ini diperkuat oleh pembagian peran yang tegas antara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai pengelola kompetensi dan Bagian Organisasi sebagai penjamin keselarasan struktur jabatan. Mekanisme koordinasi yang berjalan rutin antarkeduanya mencerminkan teori koordinasi Mintzberg, di mana harmonisasi lintas unit mampu menjamin konsistensi pelaksanaan analisis jabatan hingga perumusan kompetensi manajerial maupun teknis.

Pemanfaatan data Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) sebagai dasar pemetaan kompetensi mencerminkan penerapan data-driven competency mapping yang objektif. Melalui penyandingan data IPASN dan rekam jejak pegawai, Pemerintah Kabupaten Nunukan dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (competency gap) secara presisi. Temuan ini mendukung argumentasi Rahayu (2022) yang menegaskan bahwa akurasi data kepegawaian merupakan variabel prediktor utama suksesnya penerapan standar kompetensi di tingkat daerah. Keberadaan instrumen ini dioptimalkan oleh komitmen pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang secara aktif mengarahkan pegawai mengikuti pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan teknis. Sejalan dengan teori kepemimpinan birokrasi Northouse (2018), komitmen pimpinan yang responsif mampu memperkuat disposisi pelaksana kebijakan, sehingga SKJ tidak berhenti sebagai dokumen administratif normatif, melainkan mentransformasi menjadi instrumen operasional pembinaan karier ASN.

Meskipun aspek struktur dan pemetaan data telah berjalan optimal, efektivitas komunikasi kebijakan masih dihadapkan pada keterbatasan sosialisasi. Pola penyampaian informasi yang bersifat hierarkis dari pimpinan ke bawah berdampak pada munculnya disparitas pemahaman antara pejabat struktural dan ASN pelaksana. Temuan ini mengonfirmasi kajian Hakim (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi kebijakan top-down tanpa sosialisasi yang inklusif rawan memicu ketimpangan literasi regulasi pada tingkatan pelaksana teknis. Namun demikian, keterbatasan komunikasi tersebut diimbangi oleh penguatan pengawasan dan evaluasi berkala berbasis IPASN yang mengacu

pada prinsip merit system (Fajar, 2020), sehingga pemantauan kesesuaian kompetensi pegawai tetap berjalan secara kontinu.

Secara keseluruhan, pengintegrasian SKJ ke dalam siklus manajemen kepegawaian di Kabupaten Nunukan membuktikan bahwa kompetensi aparatur merupakan determinan utama kinerja organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Arifin, Mujahid, dan Suyuthi (2023), pengembangan kompetensi yang terstruktur memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap produktivitas, kualitas pelayanan publik, dan adaptabilitas birokrasi. Penerapan SKJ di Kabupaten Nunukan bukan sekadar wujud kepatuhan terhadap regulasi nasional, melainkan strategi sistematis dalam meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah melalui proses penempatan pegawai yang transparan, berbasis bukti, dan akuntabel.

2. Upaya dan langkah Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dalam mengoptimalkan implementasi standar kompetensi jabatan

Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dalam mengoptimalkan implementasi Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) diwujudkan melalui perencanaan pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Perencanaan yang mencakup pelatihan, bimbingan teknis, serta tugas dan izin belajar ini selaras dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (Noe et al., 2021). Penguatan aspek kelembagaan diawali dengan penyebaran pedoman SKJ secara seragam untuk membangun fondasi kebijakan yang konsisten (Sari & Putra, 2022). Akses pembelajaran juga diperluas melalui penerapan continuous professional development (OECD, 2021) yang menggabungkan metode pembelajaran luring dan daring. Strategi blended learning ini terbukti meningkatkan efektivitas peningkatan kapasitas aparatur di tengah efisiensi dan keterbatasan anggaran daerah (Rahmawati, 2023).

Perencanaan kompetensi tersebut diarahkan untuk memenuhi hak pengembangan pegawai minimal 20 jam pelajaran per tahun serta mendukung penerapan merit system dalam manajemen karier ASN (Kementerian PANRB, 2022). Pelaksanaan asesmen kompetensi yang mencakup dimensi teknis, manajerial, dan sosial kultural—serta diintegrasikan dengan nilai dasar ASN BerAKHLAK (Hidayat & Lestari, 2024)—berhasil menekan praktik penempatan jabatan yang tidak sesuai kualifikasi (Pradana, 2021). Meskipun demikian, sejalan dengan temuan Hertati, Samad, dan Mujahid (2023), mekanisme perencanaan dan sistem evaluasi pelaksanaan di Kabupaten Nunukan masih memerlukan penguatan. Penjaminan mutu dan pemantauan berkala perlu ditingkatkan agar pengembangan kompetensi memberikan dampak terukur terhadap kinerja birokrasi.

Guna mengatasi keterbatasan sumber daya internal, pemerintah daerah membangun kolaborasi strategis dengan lembaga eksternal seperti LAN, BKN, dan kementerian teknis. Pendekatan lintas instansi ini memperluas kapasitas pelatihan daerah tanpa membebani APBD secara berlebihan (Anwar, 2022). Langkah tersebut diperkuat oleh digitalisasi manajemen kepegawaian melalui

integrasi e-kinerja dan SIMPEG (Nugroho & Saputra, 2022; Wibowo, 2021). Namun, efektivitas pemanfaatan sistem digital masih dihadapkan pada kendala kualitas jaringan dan tingkat literasi digital di wilayah perbatasan. Selain itu, belum optimalnya skema reward and punishment berbasis kompetensi berpotensi mengurangi motivasi intrinsik ASN dalam melakukan pengembangan diri secara mandiri (Kusuma, 2023).

Secara menyeluruh, strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dalam mengoptimalkan SKJ mencerminkan komitmen kebijakan yang progresif dan berorientasi pada tata kelola birokrasi modern. Pengintegrasian sistem perencanaan, penguatan kemitraan kelembagaan, dan adopsi teknologi informasi menjadi instrumen pendorong utama dalam mewujudkan aparatur birokrasi yang profesional, responsif, dan adaptif terhadap tuntutan pelayanan publik di kawasan perbatasan.

3. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dalam penerapan standar kompetensi jabatan di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Implementasi Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) di Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dipengaruhi oleh konstelasi faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Faktor pendukung utama diwujudkan melalui komitmen pimpinan daerah dan kepemimpinan struktural yang konsisten dalam pengalokasian anggaran serta penguatan sistem (Dessler, 2017). Temuan ini sejalan dengan penelitian Hertati, Samad, dan Mujahid (2023) di BKPSDM Kabupaten Nunukan yang menegaskan pentingnya strategi kepemimpinan dalam pemenuhan hak pengembangan kompetensi ASN. Keberadaan basis data jabatan yang kian tertata melalui integrasi e-kinerja dan SIMPEG memperkuat efektivitas pemetaan kompetensi secara objektif (Armstrong, 2014; Suryanto, 2020). Selain itu, kepastian pedoman dari pemerintah pusat berfungsi sebagai instrumen regulatif yang meminimalkan ketidakpastian operasional di tingkat daerah (Dunn, 2018; Pratama & Lestari, 2021).

Di sisi lain, efektivitas pengimplementasian SKJ dihadapkan pada keterbatasan kapasitas fiskal daerah (APBD) yang membatasi daya jangkauan program peningkatan kualitas SDM secara masif (Hidayat, 2019). Permasalahan anggaran ini diperberat oleh heterogenitas demografis ASN – seperti variasi latar belakang pendidikan, rentang usia, dan adaptabilitas teknologi – yang menuntut diferensiasi pola pengembangan kompetensi (Spencer & Spencer, 2015; Wibowo, 2020). Walaupun penerapan e-government berbasis platform digital berpotensi memicu efisiensi tata kelola (Heeks, 2018), kendala teknis berupa kesenjangan infrastruktur telekomunikasi di wilayah perbatasan serta ketimpangan literasi digital aparatur masih menjadi tantangan di lapangan (Nugroho, 2022).

Dinamika budaya kerja birokrasi dan variasi intensitas koordinasi antar-OPD turut memengaruhi akselerasi pelaksanaan SKJ. Pergeseran budaya organisasi menuju digitalisasi membutuhkan proses penyesuaian secara bertahap guna mereduksi inersia birokrasi (Robbins, 2016), sedangkan keterbatasan sinergi antar-unit kerja berpotensi memperlambat harmonisasi

standar kompetensi (Rahman, 2021). Secara komprehensif, keberhasilan implementasi SKJ di Kabupaten Nunukan bersandar pada prinsip human capital, yaitu terwujudnya sinergi antara kepemimpinan yang responsif, sistem data kepegawaian yang valid, keterpaduan regulasi, serta tingginya motivasi intrinsik ASN dalam melakukan pengembangan kapasitas secara mandiri dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dari itu peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Standar Kompetensi Jabatan telah dilaksanakan sesuai regulasi nasional melalui penyusunan SKJ, pemanfaatan data IPASN, dan koordinasi BKPSDM dengan Bagian Organisasi, namun belum optimal karena keterbatasan anggaran, kesenjangan kompetensi ASN, dan belum meratanya pemahaman OPD.
2. Upaya optimalisasi dilakukan melalui asesmen kompetensi berbasis pola karier, pelatihan daring dan luring, pemanfaatan sistem e- kinerja, serta kerja sama dengan LAN dan BKN untuk mendukung pengembangan kompetensi ASN secara lebih objektif dan terukur.
3. Faktor yang memengaruhi implementasi meliputi dukungan regulasi dan komitmen pimpinan sebagai faktor pendukung, sedangkan keterbatasan anggaran, kesenjangan literasi digital ASN, budaya kerja yang belum adaptif, serta koordinasi antar-OPD yang belum konsisten menjadi faktor penghambat utama.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh.
2. Armaniah. (2019). *Kompetensi dan kinerja pegawai*. Jakarta: Prenadamedia Group.
3. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
4. Avrini, I. (2023). Strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Pemerintahan Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(2), 150–165.
5. Badan Kepegawaian Negara. (2013). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: BKN.
6. Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
7. Fachrurazi, F., Rinaldi, K., Jenita, J., Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). *Teori dan konsep manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
8. Fauzi, F. (2019). *Etos kerja dan kompetensi sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
9. Febrina, R., & Aisyah, S. A. (2021). Pengaruh penguasaan kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh kompetensi SMART ASN pada jabatan pelaksana penyusun bahan publikasi dan kehumasan. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 45–58.
10. Fetzer, T., & Harwich, E. (2021). *Digital Transformation in Public Services: A Framework for Building Human Capital*. London: Reform.
11. Garay Canales, H. B., Alvarez Siguayro, R., Suyo Cruz, G., & Bello Durand, J. B. (2024). Labor competencies in the strengthening of local government public management in Peru: Towards achieving SDG 16. *Journal of Lifestyle and SDG's Review*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04065>.
12. Gultom, G. (2019). *Kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia*. Medan: Perdana Publishing.
13. Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
14. Herlina, H., & Nurfaidati, N. (2022). Dampak transformasi jabatan pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Permenpan Nomor 25 Tahun 2021. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer*, 2(2), 85–97. <https://rapik.pubmedia.id/index.php/rapik>
15. Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
16. Irawan, F., Suwarlan, E., & Nursetiawan, I. (2024). Analisis kompetensi pegawai dalam optimalisasi penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Ciamis. *Jurnal Otonomi*, 1(2), 189–202. <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/otonomi>

17. Jusman, J., Rijal, R., Rahman, A., Leiwakabessy, D. R., & Syamel, S. S. (2024). Strategi kebijakan pengembangan kompetensi pegawai dalam penataan sistem manajemen sumber daya manusia pada zona integritas di Dinas Pertanahan Kota Makassar. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 11(3), 215–230. <https://doi.org/10.12345/dinamika.v11i3.2024>
18. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Surat Edaran Nomor 58 Tahun 2020 tentang Penegakan Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru.
19. Lestari, D. (2021). Pengaruh pendidikan formal dan penguasaan teknologi terhadap kemampuan kepemimpinan birokrasi di era digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 101–115.
20. Magdalena, R., Pratama, R., & Lestari, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Implementasi dalam Organisasi*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
21. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
22. Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
23. Muna, R. S., & Suratman, A. (2024). Implementasi manajemen talenta melalui penilaian kompetensi ASN jabatan pengawas Pemerintah Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*, 2(1), 120–131. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v2i1.612>
24. Musanef. (2017). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
25. Mutiarni. (2021). Kompetensi aparatur sipil negara dalam meningkatkan efektivitas birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 115–128. Nazir, Moh. (2017). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
26. Nekwek, L. (2024). Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sipil negara di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 3(1), 45–56. <https://www.jurnal-adhikari.id/index.php/adhikari>
27. Nugroho, W. S., Secapramana, V. H., & Hariyanto, V. H. (2019). Penyusunan Rancangan Sistem Manajemen Berbasis Kompetensi Dalam Konteks Kualitas Kehidupan Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 13(1), 48–62.
28. Puslatbang PKASN. (2020). *Laporan Kajian Kompetensi ASN di Era Digital*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- Rachmaniza, R. (2020). *Manajemen kompetensi sumber daya manusia*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
29. Rahmat, R. (2019). *Kompetensi kerja dan kinerja pegawai*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
30. Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia.
31. Samsi, S., Bidol, S., & Bakri, A. M. (2024). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nunukan melalui pelatihan kepemimpinan struktural. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)*, 6(2), 115–126. Universitas Fajar. <http://journal.unifa.ac.id/index.php/manor/index>