



**PENINGKATAN SISTEM MERIT MELALUI MANAJEMEN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI TERINTEGRASI BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DI
PEMERINTAH KABUPATEN GARUT**

**Rima Ranintya Yusuf^{1*}, Neneng Sri Rahayu², Alih Aji Nugroho³, Devina
Khaerunnisa⁴**

^{1,2,3,4}Politeknik STIA LAN Jakarta
rimaranintya90@gmail.com*

Article History:

Received: 28-02-2023

Revised: 27-03-2023

Accepted: 07-04-2023

Keywords: System Merit,
Pengembangan
Kompetensi, Teknologi
Informasi, Garut

Abstract: Dalam rangka menuju *world class bureaucracy*, maka ASN perlu melakukan *upgrading* terhadap kemampuan bekerjanya. Kegiatan ini lazim disebut sebagai pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi adalah sebuah hak yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara, minimal sebanyak 20 Jam Pelajaran per tahun. Melalui pengembangan kompetensi terintegrasi yang memanfaatkan teknologi informasi maka proses dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, bisa dilakukan dengan efektif dan efisien. Kabupaten Garut yang memiliki jumlah ASN besar membutuhkan sistem yang terintegrasi untuk mewujudkan sistem merit. Pelaksanaan Pengabdian Masyarakat dilakukan dengan memberikan materi dan sosialisasi tentang strategi peningkatan pengembangan kompetensi di Kabupaten Garut. Hasilnya, BKPSDM Kabupaten Garut segera menyusun road map pengembangan kompetensi ASN sesuai kebutuhan daerah.

© 2022 SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

PENDAHULUAN

Berdasarkan Pasal 1 ayat 22 UU 5/2014, disebutkan bahwa “Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan”. Pengertian sistem merit tersebut mendorong setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk merancang dan menetapkan kebijakan serta manajemen Aparatur Sipil Negara di instansinya masing-masing dengan memprioritaskan pegawai yang telah sesuai kualifikasi, kompetensi, dan kinerjanya untuk menempati jabatan tertentu dan/atau mendapatkan hak tertentu dalam rangka pengembangan kompetensinya. Manajemen ASN yang dimaksud tidak boleh bias akan faktor-faktor yang rentan menjadi diskriminasi dalam perlakuan kepada setiap ASN, seperti latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, hingga kondisi disabilitas (Ali, 2020; Barzelay, 1999).

Dalam rangka menuju *world class bureaucracy*, maka ASN perlu melakukan *upgrading* terhadap kemampuan bekerjanya (Eckhard et al., 2019; Guga, 2018; Huque & Jongruck, 2020). Kegiatan ini lazim disebut sebagai pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi adalah sebuah hak yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara, minimal sebanyak 20 Jam Pelajaran per tahun. Pasal 70 UU 5/2015 tentang ASN

mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib untuk melakukan penyusunan rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing. Kewajiban ini ditetapkan dalam Undang-Undang untuk memastikan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara diberikan haknya untuk melakukan pengembangan kompetensi dan untuk meningkatkan daya saing serta kemampuan sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas pelayanan publik dan penggerak roda birokrasi secara lebih profesional.

Secara spesifik, pengembangan kompetensi diatur melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Di dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa pengembangan kompetensi PNS adalah sebuah upaya dalam memenuhi kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir.

Setiap instansi pemerintah wajib melakukan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi yang ditetapkan oleh pejabat Pembina kepegawaian dalam jangka waktu satu tahun melalui tahapan :

1. Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS;
2. Verifikasi rencana pengembangan kompetensi; dan
3. Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

Pada bagian ini menjelaskan bagaimana metode pelaksanaan pengabdian masyarakat. Hal pokok pada bagian ini diantaranya berisikan sasaran pengabdian kepada masyarakat (jumlah, lokasi, dll), tahapan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, proses pengabdian kepada masyarakat, indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan program pengabdian dalam kurun waktu tertentu, teknik analisis yang digunakan, serta keterlibatan dan peran tim pengabdian.

Pada mulanya, pengembangan kompetensi adalah konsep yang dipraktikkan pada sektor privat. Pada tahun 1980 hingga 1990-an, konsep ini mulai diadopsi oleh sektor publik (EGPA, 2002). Pengembangan kompetensi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan desain dari berbagai pengukuran yang dapat digunakan dalam rangka mempengaruhi kompetensi dalam individu pegawai, sekelompok pegawai, atau pada seluruh pegawai organisasi (Hoyrup dan Ellstrom, 1997). Dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai, dibutuhkan manajemen kompetensi yang diselenggarakan secara profesional. Horton (EGPA, 2002) mengatakan bahwa manajemen kompetensi atau *Competency Based Management* (CBM) merupakan sebuah proses identifikasi kompetensi yang dibutuhkan individu untuk melakukan kinerja terbaik di seluruh aktivitas organisasi, membangun kerangka kerja dan menggunakannya sebagai pondasi dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penghargaan, serta aspek lainnya dalam manajemen sumber daya.

Pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan (Fathurrochman, 2017). Tujuan dari pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2002:69). Pengembangan didasarkan pada keadaan bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam karirnya. Keseluruhan proses persiapan dan peningkatan kemampuan yang berkaitan dengan karir jangka panjang seorang pegawai ini yang dimaksud dengan pengembangan pegawai.

Pencapaian sistem merit akan didukung dengan manajemen pengembangan kompetensi ASN. Dengan pengembangan kompetensi diharapkan Gap Kompetensi

terkikis dan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Khususnya di tingkat daerah bisa mengurangi disparitas pembangunan antar daerah (Nugroho, 2018). Ditambah dengan perkembangan teknologi informasi, pengembangan kompetensi bisa dilakukan secara efektif dan efisien. Adapun lokus yang akan dijadikan sebagai sasaran di dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah Kabupaten Garut. Fokus dari Program Pengabdian Kepada Masyarakat pada tahun ini adalah “Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Teknologi Informasi untuk Mendukung Sistem Merit” dalam bentuk *workshop* dan dilanjutkan dengan pelatihan dan pendampingan dalam kerangka manajemen Bangkom ASN di Kab. Garut.

Kegiatan diawali dengan *workshop* “Penguatan Kapasitas Aparatur melalui Pengembangan Kompetensi dalam Mewujudkan Sistem Merit”, dilanjutkan dengan materi tentang “Manajemen Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi Informasi mulai dari Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi di Kabupaten Garut”. Fokus kegiatan tersebut dipilih dengan argumentasi bahwa untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara, maka dibutuhkan pengembangan kompetensi. Untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi, maka Manajemen Pengembangan Kompetensi mutlak dibutuhkan. Harapannya, dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi berbasis teknologi informasi dapat meningkatkan sistem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut.

Sebagaimana dijelaskan dalam analisis situasi di atas, bahwa kompetensi ASN di Indonesia masih menjadi perhatian yang serius. Oleh karena itu kebutuhan terhadap pengembangan kompetensi mutlak diperlukan. Akan tetapi pengembangan kompetensi yang berjalan saat ini belum didasarkan pada hasil analisis yang mendalam terhadap kebutuhan instansi maupun kebutuhan terhadap peningkatan kinerja individu dalam jabatan. Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki peraturan atau mekanisme manajemen pengembangan kompetensi ASN. Oleh karena itu pada tahun pertama kegiatan pengabdian kepada masyarakat di Kabupaten Garut, akan dilaksanakan *workshop* manajemen pengembangan kompetensi berbasis pada teknologi informasi sebagai tahapan awal sebelum dirancang perangkat peraturan perundangan serta manajemen pengembangan kompetensi berbasis aplikasi.

METODE PELAKSANAAN

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di Kabupaten Garut Tahun 2022 diselenggarakan dengan melalui langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

Tabel 1. Langkah-Langkah Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat

No	Kegiatan	Metode
1	Workshop : Manajemen Pengembangan Kompetensi dalam Mewujudkan Sistem Merit	Sosialisasi Peraturan Bangkom ASN
	a. Pengembangan Kompetensi dalam Mewujudkan Sistem Merit	
	b. Kebijakan Bangkom	
	c. Indikator dan Tingkat Kebutuhan Pengembangan Kompetensi	
	d. Pendekatan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi	
e. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi		

2	Workshop Manajemen Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi Informasi	Pelatihan tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi Informasi
	a. Perencanaan Pengembangan Kompetensi	
	b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi	
	c. Evaluasi Pengembangan Kompetensi	

Tabel 2. *Timeline* Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat

No	Kegiatan	Minggu			
		1	2	3	4
1	Penyusunan proposal PKM				
2	Koordinasi dengan lokus tujuan PKM				
3	Persiapan administrasi kegiatan				
4	Pelaksanaan kegiatan PKM				
5	Penyusunan laporan akhir PKM				
6	Penyusunan naskah publikasi PKM				

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Garut yang secara geografis berdekatan dengan Kota Bandung sebagai ibukota provinsi Jawa Barat, merupakan daerah penyangga dan *hinterland* bagi pengembangan wilayah Bandung Raya. Oleh karena itu, Kabupaten Garut mempunyai kedudukan strategis dalam memasok kebutuhan warga Kota dan Kabupaten Bandung sekaligus pula berperan di dalam mengendalikan keseimbangan lingkungan. Dari segi ASN, Garut memiliki jumlah PNS yang tergolong besar. Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2016:

Tabel 3. Jumlah PNS di Lingkungan Pemda Garut Menurut Jenis Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	SD	179
2	SLTP	299
3	SLTA	3.277
4	D1	76
5	D2	4.490
6	D3	1.129
7	D4/S1	8.332
8	S2	802
9	S3	4
Jumlah		18.588

Sumber : BPS Kabupaten Garut

Pelaksanaan Advokasi

Pengabdian masyarakat dilakukan dengan sosialisasi terkait dengan Sistem Merit dan Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM. Setelah dilakukan pemaparan dari Tim PKM, dilakukan diskusi dan tanya jawab. Berdasarkan hasil diskusi tersebut kemudian disampaikan beberapa catatan hasil diskusi untuk ditindaklanjuti. Selain itu tim PkM juga melakukan analisis awal berkaitan dengan kompetensi yang diharapkan pada PNS Kabupaten Garut.



Gambar 1. (i)



Gambar 1. (ii)

Gambar 1. Sosialisasi Analisis Pengembangan Kompetensi di Era Digital

Gambar di atas merupakan proses sosialisasi pentingnya Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Garut kepada pejabat di Badan Kepegawaian Daerah dan Biro Organisasi Kabupaten Garut. Diperlukan pemahaman yang baik terkait dengan urgensi penyusunan AKPK sebagai dasar pelatihan pegawai.

Kemudian dilakukan pendalaman kebutuhan instrumen AKPK dan analisis awal seperti apa yang menjadi permasalahan di Kabupaten Garut.

Tahap Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

Dalam Pasal 7 Peraturan LAN RI No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa penyusunan kebutuhan dan rencana Pengembangan Kompetensi tingkat instansi dilaksanakan melalui tahapan: a) inventarisasi jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS; b) verifikasi rencana Pengembangan Kompetensi; dan c) validasi kebutuhan dan rencana Pengembangan Kompetensi. Inventarisasi jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS diperoleh dari hasil analisis terhadap: a) Profil PNS; b) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi; dan c) Data Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja.

Dengan membandingkan Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki, maka diperoleh Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi. Dalam Pasal 11 disebutkan bahwa Data Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi tersebut mencakup informasi tingkat kesenjangan pada tiap nama Kompetensi dengan kualifikasi:

1. Tidak ada kesenjangan, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan memenuhi seluruh indikator perilaku;
2. Rendah, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan paling rendah 3/4 (tiga per empat) dari seluruh indikator perilaku;
3. Sedang, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan standar kompetensi jabatan paling rendah 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku; atau
4. Tinggi, apabila hasil perbandingan nama Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan kurang dari 1/2 (satu per dua) dari indikator perilaku.

Sedangkan, data hasil penilaian kinerja diperoleh dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja Jabatan yang diduduki. Sebagaimana

disebutkan dalam Pasal 13 Data Hasil Penilaian Kinerja tersebut mencakup informasi dengan kualifikasi:

1. Tidak ada kesenjangan, apabila hasil penilaian kinerja PNS paling rendah memperoleh nilai 91 (sembilan puluh satu);
2. Rendah, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 76 (tujuh puluh enam) sampai dengan 90,99 (sembilan puluh koma sembilan puluh sembilan);
3. Sedang, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 61 (enam puluh satu) sampai dengan 75,99 (tujuh puluh lima koma sembilan puluh sembilan); atau
4. Tinggi, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai kurang dari 61 (enam puluh satu).

Mekanisme yang akan masuk dalam sistem terintegrasi selain di atas yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui tahapan: 1) inventarisasi yang terdiri atas pemutakhiran profil PNS, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja bagi PNS. Sedangkan bagi Pegawai PPPK terdiri dari pemutakhiran profil PPPK, Data hasil penilaian kinerja dan Rencana Strategis Perangkat Daerah; 2) verifikasi yang mengecek kesesuaian data dan menghasilkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi PNS/PPPK; serta 3) Validasi atas dokumen yang ditetapkan melalui Keputusan Wali Kota tentang Rencana Pengembangan Kompetensi ASN.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan berdasarkan Keputusan Wali Kota tentang Rencana Pengembangan Kompetensi ASN yang telah ditetapkan. Pelaksanaan dilakukan dalam bentuk Pendidikan dan pelatihan untuk PNS/PPPK. Pendidikan bagi PNS dapat diberikan dalam bentuk tugas belajar pada Pendidikan formal, sedangkan untuk pengembangan kompetensi bagi PNS/PPPK dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan pelatihan non-klasikal yang dapat dikonversi menjadi durasi JP.

3. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan akan pengembangan kompetensi meliputi perkembangan kegiatan, pencapaian target dan kendala yang dihadapi. Sedangkan evaluasi akan memeriksa kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan, serta menilai kebermanfaatan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan. Pejabat yang berwenang akan berkewajiban untuk melakukan pemantauan dan evaluasi, sedangkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bertanggungjawab atas Koordinasi pemantauan dan evaluasi atas pengembangan kompetensi ASN. Hasil laporan pemantauan dan evaluasi akan dilaporkan pada Pejabat Pembina Kepegawaian yang kemudian akan disampaikan pada LAN tiap triwulan satu.

4. Pemanfaatan Sistem Informasi

Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN dilaksanakan dengan memanfaatkan Sistem Teknologi Informasi. Pemanfaatan Sistem Teknologi Informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diintegrasikan dengan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi yang dikembangkan oleh LAN.

5. Kerja Sama

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui kerja sama dengan: 1) Kementerian/Lembaga pemerintah; 2) Pemerintah Daerah lain; 3) Pihak ketiga; dan 4) Luar negeri. Ketentuan Kerja sama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari pertemuan tersebut, tim PkM menyusun analisis dan instrumen awal yang nantinya bisa digunakan oleh pemerintah Kabupaten Garut untuk menyusun AKPK. Kemudian ke depan akan membangun sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Sistem tersebut dinormakan menjadi peraturan daerah Kota Garut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai bahwa Pemerintah Kabupaten telah memiliki dokumen pengelolaan SDM yang komprehensif, seperti dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Evaluasi Jabatan, Standar Kompetensi Jabatan. Akan tetapi belum ada dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi yang komprehensif. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi disarankan untuk disusun berbasis pada teknologi informasi.

Berdasarkan hasil survei, analisis dan kesimpulan yang telah dibuat, maka yang perlu dilakukan adalah:

1. Dalam rangka meningkatkan Kompetensi Manajerial yang dimiliki oleh PNS di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut baik dari Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Fungsional Keterampilan, Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Administrasi sudah Kompeten dan Cukup Kompeten, maka masih perlu dilakukan pengembangan Kompetensi Manajerial, terutama Kemampuan Pengambilan Keputusan, Kemampuan Komunikasi, dan Kemampuan Pengembangan Diri dan Orang Lain.
2. Kompetensi Sosial Kultural juga masih perlu dikembangkan karena masih ada PNS yang menyatakan Belum Kompeten dan Kurang Kompeten sebagai Perekat Bangsa. Pengembangan kompetensi ini perlu dilakukan pada semua level jabatan namun yang paling penting adalah pada Jabatan Administrasi khususnya Jabatan Fungsional Umum/Pelaksana.
3. Perlu dilakukan pengembangan Kompetensi Teknis terutama terkait kompetensi yang sesuai dengan bidang yang dijalankan oleh masing-masing jabatan, serta pengembangan kompetensi terkait kegiatan operasional sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan.
4. Perlu dilakukan penyempurnaan atas kamus kompetensi teknis di Kabupaten Garut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ali, S. A. M. (2020). Party patronage and merit-based bureaucratic reform in Pakistan. *Commonwealth & Comparative Politics*, 58(2), 184–201. <https://doi.org/10.1080/14662043.2020.1743161>
- [2] Barzelay, M. (1999). How to argue about the new public management. *International Public Management Journal*, 2(2), 183–216. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)89035-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)89035-2)
- [3] Eckhard, S., Patz, R., & Schmidt, S. (2019). Reform efforts, synchronization failure, and international bureaucracy: the case of the UNESCO budget crisis. *Journal of European Public Policy*, 26(11), 1639–1656. <https://doi.org/10.1080/13501763.2018.1539116>
- [4] Guga, E. (2018). Local government modernization in Albania: Historical background and the territorial reform 2015-2020. *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 466–506. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2017-0018>

- [5] Huque, A. S., & Jongruck, P. (2020). Civil service reforms in Hong Kong and Thailand: similar goals, different paths. *Public Administration and Policy*, 23(2), 111–123. <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2020-0015>
- [6] Hafid, Firdaus. 2015. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan.
- [7] Hasibuan, H.S. Peningkatan Kompetensi PNS Melalui Diklat Administrasi Perkantoran.
- [8] Spencer, L.M. and Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc.
- [9] Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- [10] Nugroho, A. A. (2018). Pembangunan Ekonomi Berbasis Potensi Wilayah dan Pemberdayaan Masyarakat: Analisis Pengembangan Ekonomi Kabupaten Ngawi. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 8(2), 30–36.
- [11] Yunus, Eddy. 2012. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Volume 16, Nomor 3, September 2012: 368-38
- [12] Undang Undang Nomor 4 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- [13] Peraturan LAN No 10 Tahun 2018
- [14] Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan
- [15] Permen PAN RB No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara