



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) MELALUI *LEARNING MANAGEMENT SISTEM*
PADA KANTOR WALIKOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT**

Diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Terapan

Oleh

Nama : Muhammad Rizaldi Abdilah
NPM : 2120011155
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2026**

LEMBAR PERSTUJUAN TUGAS AKHIR
UNTUK DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN

Nama : Muhammad Rizaldi Abdilah
NPM : 2120011155
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul Penelitian : Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
(ASN) melalui *Learning Management System* pada Kantor
Walikota Administrasi Jakarta Pusat

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 29 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Porman Lumban Gaol, S.Si, M.M
NIP : 19850315 201801 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Pada tanggal

Ketua merangkap Anggota



Galuh Pancawati S.Sos., M.Si.

Sekretaris Merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Rima', is written over the text.

Rima Ranintya Yusuf, SIP., MPA.

Anggota

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Porman', is written over the text.

Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.,

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH
(PAKTA INTEGRITAS)
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Rizaldi Abdilah
NPM : 2120011155
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Learning Management System* pada Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat.”** Merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia bertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 29 Juni 2026



Muhammad Rizaldi A
NPM 2120011155

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARIS (TURNIRIN)

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M
Jabatan : Dosen Pembimbing

Dengan ini menerangkan bahwa tugas akhir atas nama Muhammad Rizaldi Abdilah berjudul "Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Learning Management System* pada Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat" telah dilakukan uji plagiarisme (Turnitin) dengan hasil 21%. Atau sama sengan dibawah 30%.

Dengan surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 29 Juni 2026



Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M
NIP : 19850315 201801 1 002

KATA PENGANTAR

Segala Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir dengan judul “Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Laerning Management System* di Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat” sampai dengan tersusunnya Orang tua yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan, dan motivasi selama penulis skripsi ini, kepada:

1. Bapak Prof.Dr.R.Luki Karunia S.E.,AK.,MA.,CA.,CACP. Selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta
2. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M, selaku Ketua Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta sekaligus Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan, bimbingan, dan petunjuk hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
3. Pegawai-pegawai di bagian Kepegawaian, Ketatalaksanaan, dan Pelayanan Publik di kantor Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.
4. Dan juga Teman-teman mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta yang selalu memberi motivasi dan semangat.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan kelemahan disana-sini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan kelemahan yang ada. Akhirnya, penulis sangat berharap skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta , 29 Juni 2026

Peneliti



Muhammad Rizaldi Abdillah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pemanfaatan Learning Management System (LMS) pada Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat, dengan fokus pada platform SiJule, ASN Berpijar, dan SIMDIKLAT. Latar belakang penelitian ini didasari oleh kesenjangan kompetensi digital di kalangan ASN, khususnya pegawai usia lanjut yang mencapai 35,1% dari total 484 pegawai, sehingga berpotensi menghambat optimalisasi implementasi sistem pembelajaran berbasis teknologi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap lima informan kunci yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan menggunakan kerangka teori kompetensi dari Edison, Anwar, dan Komariyah (2020) yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta teori dimensi LMS dari Auliasari dan Pratama (2024) yang mencakup usability, usefulness, interactivity, user satisfaction, dan learning outcome. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMS memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi ASN, terutama pada aspek pengetahuan regulasi, literasi digital, dan kesadaran belajar berkelanjutan, namun masih menghadapi tantangan signifikan berupa kesenjangan literasi digital generasional, rendahnya interaktivitas, ketidakstabilan infrastruktur, serta kesenjangan antara konten generik dengan kebutuhan kompetensi jabatan spesifik. Penelitian ini merekomendasikan enam strategi pemecahan masalah, meliputi program bridging literasi digital, penguatan interaktivitas, sistem monitoring berbasis capaian, pengembangan konten berbasis analisis kebutuhan jabatan, peningkatan infrastruktur teknologi, dan kebijakan alokasi waktu belajar mandiri yang terstruktur.

Kata Kunci: Kompetensi ASN, Learning Management System, Transformasi Digital Birokrasi

ABSTRACT

This study aims to identify and explain the strategy for improving the competence of Civil Servants (ASN) through the utilization of a Learning Management System (LMS) at the Central Jakarta Administrative Mayor's Office, focusing on the SiJule, ASN Berpijar, and SIMDIKLAT platforms. The background of this research is rooted in the digital competency gap among civil servants, particularly senior employees who account for 35.1% of the total 484 employees, which potentially hinders the optimization of technology-based learning implementation. This research employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and document study involving five key informants selected through purposive sampling. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing, utilizing the competency theory framework from Edison, Anwar, and Komariyah (2020) covering knowledge, skill, and attitude, as well as the LMS dimension theory from Auliasari and Pratama (2024) covering usability, usefulness, interactivity, user satisfaction, and learning outcome. The findings indicate that LMS contributes positively to the improvement of ASN competence, particularly in regulatory knowledge, digital literacy, and continuous learning awareness, yet still faces significant challenges including generational digital literacy gaps, low interactivity, infrastructure instability, and a mismatch between generic content and specific job competency needs. This research recommends six problem-solving strategies, including a digital literacy bridging program, interactivity enhancement, achievement-based monitoring systems, job needs-based content development, technology infrastructure improvement, and structured self-directed learning time allocation policies.

Keywords: ASN Competence, Learning Management System, Bureaucratic Digital Transformation

DAFTAR ISI

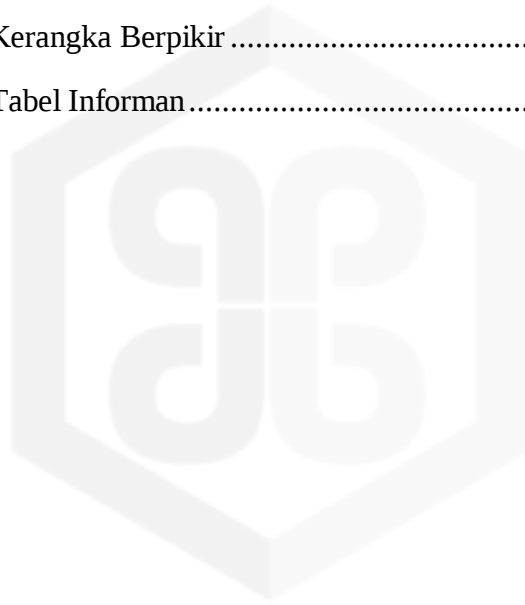
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Kebijakan	13
B. Tinjauan Teori.....	17
C. Penelitian Terdahulu.....	27
D. Konsep Kunci.....	31
E. Kerangka Berpikir	38
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	40
B. Instrumen Penelitian	41
C. Lokasi dan Subjek Penelitian.....	44
D. Jenis dan Sumber Data	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Teknik Analisis Data	52
G. Keabsahan Data.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Penyajian Data	55

B. Pembahasan	74
C. Sintesis Pemecahan Masalah	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	89
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	96

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Walikota Jakarta Pusat Menurut Rentang Usia.....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 2.2 Kerangka Berpikir	38
Tabel 3.1 Tabel Informan.....	51



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat.....	3
Gambar 1.2 Jumlah Pegawai ASN di Kantor Walikota Jakarta Pusat.....	5
Gambar 1.3 Rincian Pendidikan Pegawai Walikota Administrasi Jakarta Pusat	6
Gambar 1.4 Platform Pembelajaran ASN Berpijar	8
Gambar 1.5 Platform Pembelajaran SiJule.....	9
Gambar 1.6 SIMDIKLAT BPSDM DKI Jakarta.....	10
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pemerintah Kota Jakarta Pusat	58
Gambar 4.2 Peta Akar Masalah (Fishbone).....	84
Gambar 4.3 Enam Strategi Dikelompokkan dalam Tiga Fase	88

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pemerintah sebagai penyelenggara negara memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang optimal (Endah, 2021). Pelayanan publik yang baik sangat bergantung pada kualitas aparatur sipil negara (ASN). Dalam kerangka negara hukum dan demokrasi, pelayanan publik yang berkualitas bukan hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga merupakan amanat konstitusi yang harus diwujudkan guna memenuhi hak-hak warga negara. Untuk itu, keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) yang menjadi ujung tombak birokrasi. ASN diharapkan mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik. Menurut (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa ASN memiliki tanggung jawab moral dan hukum untuk bekerja sesuai dengan standar kerja dan etika publik yang berlaku. Pelaksanaan tugas yang dilakukan ASN tidak hanya diukur berdasarkan output administratif semata, tetapi juga pada seberapa besar dampak positifnya bagi masyarakat (Sopyan, 2025).

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan kebutuhan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang semakin kompleks dan dinamis (Sugian, 2021). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang secara langsung memengaruhi kinerja individu dan organisasi. DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan dan aktivitas ekonomi nasional menghadapi tuntutan pelayanan yang tinggi, sehingga ASN dituntut memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pengembangan kompetensi juga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Selain itu, peningkatan kompetensi ASN mendukung implementasi reformasi birokrasi, khususnya dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Dengan adanya pelatihan, pendidikan, dan pengembangan berkelanjutan, ASN dapat

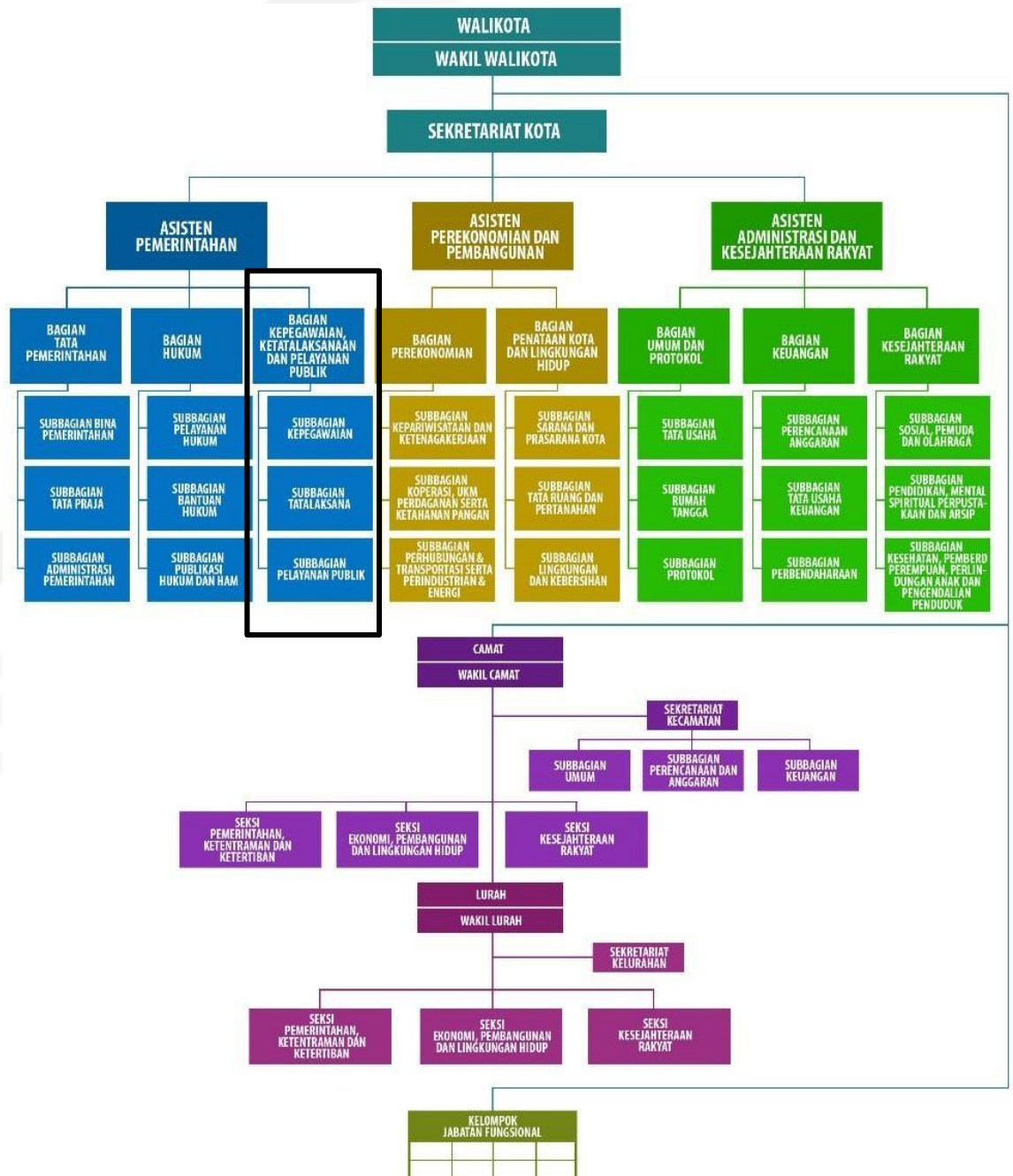
meningkatkan inovasi kerja serta mampu memberikan solusi terhadap permasalahan publik secara tepat. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi bukan hanya kebutuhan individu ASN, tetapi juga menjadi investasi jangka panjang bagi kualitas pemerintahan daerah (Sidabutar, 2020).

Apabila pengembangan kompetensi ASN tidak dilakukan secara optimal, maka akan muncul berbagai permasalahan yang berdampak pada kinerja organisasi (Nazara, 2020). Salah satu dampaknya adalah menurunnya kualitas pelayanan publik karena ASN tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Selain itu, ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan rendahnya produktivitas dan efektivitas kerja. Dalam jangka panjang, hal ini juga berpotensi menimbulkan stagnasi organisasi karena kurangnya inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Tidak adanya pengembangan kompetensi juga dapat menurunkan motivasi kerja ASN karena kurangnya kesempatan untuk berkembang secara profesional (Zulkieflimansyah, 2023). Dampak lainnya adalah meningkatnya risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dapat merugikan organisasi maupun masyarakat.

Sebaliknya, apabila pengembangan kompetensi ASN dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, maka akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Syafitri, 2024). ASN yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, pengembangan kompetensi mendorong terciptanya inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Peningkatan kompetensi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja ASN karena adanya peluang pengembangan karier dan peningkatan kapasitas diri. Dengan demikian, organisasi pemerintahan akan memiliki sumber daya manusia yang unggul dan mampu mendukung tercapainya tujuan pembangunan daerah secara optimal (Kapriaji, 2022).

Berikut merupakan Struktur organisasi yang terdapat di Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat:

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat



Sumber: pusat.jakarta.go.id, 2025

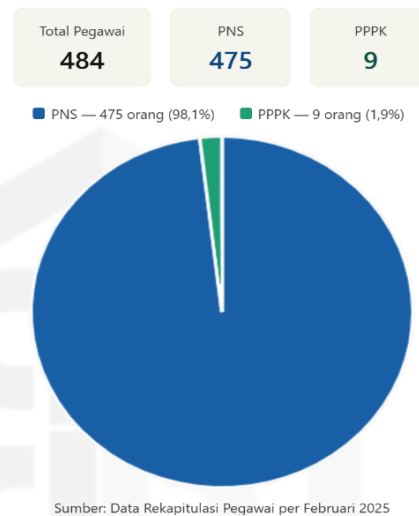
Struktur organisasi Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat

menunjukkan suatu sistem birokrasi yang tersusun secara hierarkis dan fungsional, di mana Walikota berkedudukan sebagai pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan dukungan Wakil Walikota dalam pelaksanaan tugas-tugas strategis. Di bawahnya, Sekretaris Kota berperan sebagai koordinator administratif yang mengintegrasikan seluruh kegiatan perangkat daerah melalui pengawasan terhadap tiga Asisten, yaitu Asisten Pemerintahan, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, serta Asisten Administrasi dan Kesejahteraan Rakyat, yang masing-masing membawahi beberapa bagian sesuai dengan bidang tugasnya.

Visi dan misi Kantor Walikota Jakarta Pusat pada dasarnya mengacu pada visi dan misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai satu kesatuan sistem pemerintahan daerah. Visi yang diusung berorientasi pada terwujudnya kota yang maju, berkeadilan, berkelanjutan, serta memberikan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat. Dalam konteks Jakarta Pusat sebagai pusat pemerintahan dan aktivitas ekonomi, visi tersebut diterjemahkan ke dalam upaya menciptakan tata kelola wilayah yang tertib, pelayanan publik yang berkualitas, serta lingkungan perkotaan yang nyaman dan layak huni.

Adapun misi yang dijalankan mencakup beberapa aspek penting, antara lain peningkatan kualitas pelayanan publik yang responsif dan transparan, penguatan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, serta pengembangan sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berintegritas. Selain itu, terdapat fokus pada pembangunan ekonomi yang inklusif, penataan lingkungan hidup yang berkelanjutan, serta peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat. Dalam pelaksanaannya, misi tersebut diwujudkan melalui berbagai program dan kegiatan yang melibatkan seluruh perangkat organisasi hingga tingkat kecamatan dan kelurahan.

Gambar 1.2 Jumlah Pegawai ASN di Kantor Walikota Jakarta Pusat



Sumber: Data Rekapitulasi Pegawai per Februari 2025

Sumber: Data *SDM*, 2025

Berdasarkan data rekapitulasi pegawai per Februari 2025, tercatat bahwa jumlah pegawai di lingkungan Kota Administrasi Jakarta Pusat mencapai 484 orang, terdiri dari 475 pegawai negeri sipil (PNS) dan 9 pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas aparatur berstatus PNS, sedangkan peran PPPK baru muncul dalam jumlah kecil, yang menandakan bahwa perubahan struktural kepegawaian di lingkungan pemerintahan daerah masih berlangsung secara bertahap.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Walikota Jakarta Pusat Menurut Rentang Usia

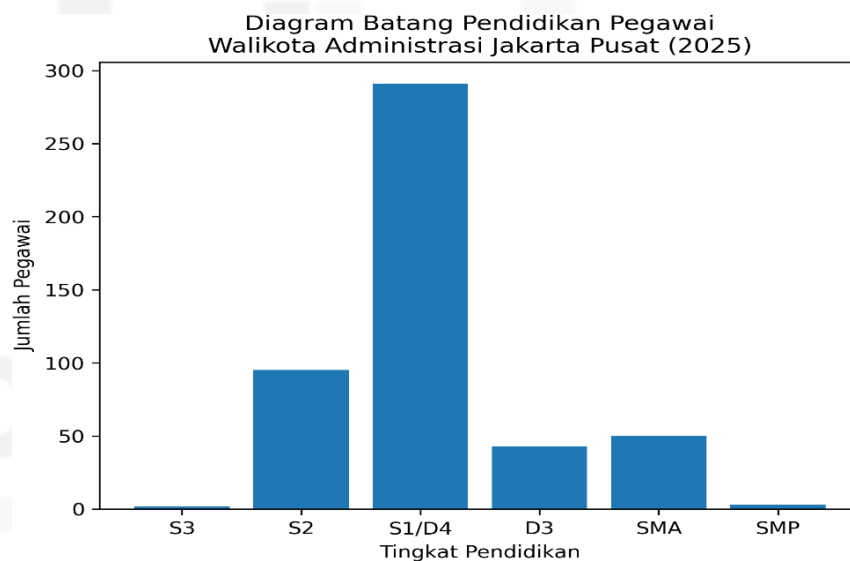
NO.	USIA	JUMLAH
1.	20 Tahun	12
2.	30-40 Tahun	161
3.	40-50 Tahun	153
4.	50-60 Tahun	77
5.	55 Tahun	81
TOTAL		484

Sumber: Data *SDM*, 2025

Berdasarkan pada Tabel 1.1 yaitu rentang usia pegawai pada kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat terdapat 314 pegawai atau 64,9% ASN di Bagian Kepegawaian Administrasi Kota Jakarta Pusat didominasi oleh PNS yang berada pada rentang usia 30 hingga 50 tahun. Namun demikian, masih

terdapat sejumlah pegawai, yaitu sebanyak 170 pegawai atau sekitar 35,1%, yang telah berusia di atas 50 tahun. Hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa kondisi tersebut memunculkan tantangan tersendiri, khususnya terkait dengan tingkat pemahaman dan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi informasi. Sebagian pegawai pada kelompok usia tersebut masih menghadapi kesulitan dalam mengoperasikan perangkat digital, seperti gadget maupun komputer, sehingga berpotensi menghambat optimalisasi implementasi sistem pembelajaran berbasis teknologi.

Gambar 1.3 Rincian Pendidikan Pegawai Walikota Administrasi Jakarta Pusat



Sumber: Data *SDM*, 2025

Berdasarkan rincian pendidikan pegawai Walikota Administrasi Jakarta Pusat, diketahui bahwa dari total 484 pegawai, sebagian besar didominasi oleh lulusan S1/D4 sebanyak 291 orang (60,1%), diikuti oleh S2 sebanyak 95 orang (19,6%), D3 sebanyak 43 orang (8,9%), serta S3 sebanyak 2 orang (0,4%). Meskipun demikian, masih terdapat pegawai yang latar belakang pendidikan formalnya berada pada jenjang SMA sebanyak 50 orang (10,3%) dan SMP sebanyak 3 orang (0,6%). Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kualifikasi pendidikan di lingkungan Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat, di mana pegawai dengan pendidikan SMA dan SMP berpotensi menghadapi hambatan dalam memenuhi persyaratan kompetensi formal yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan secara optimal.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi DKI Jakarta berperan sebagai perangkat daerah yang memiliki mandat teknis dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi aparatur (Karim, 2020), yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas kerja ASN secara menyeluruh, mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Landasan normatif pengembangan kompetensi tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjamin hak setiap ASN untuk memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 Pasal 203 tentang Manajemen PNS menetapkan bahwa pengembangan kompetensi PNS wajib dilaksanakan paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Dalam rangka memenuhi ketentuan tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui BPSDM secara berkelanjutan melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pelatihan, salah satunya melalui pemanfaatan sistem pembelajaran berbasis digital Jakarta *U-Learning*. Penerapan sistem ini diharapkan mampu mendorong peningkatan kompetensi ASN secara lebih efektif dan efisien, sekaligus mencerminkan pengelolaan sumber daya pelatihan yang berkeadilan dan berkelanjutan. Namun demikian, perbedaan latar belakang pendidikan dan tingkat kompetensi ASN menjadi tantangan tersendiri dalam optimalisasi pelatihan berbasis sistem pembelajaran digital, sehingga diperlukan pengelolaan dan implementasi *Learning Management System* yang tepat agar dapat berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja aparatur sebagaimana diarahkan dalam Rencana Strategis BPSDM Provinsi DKI Jakarta Tahun 2023–2026 (Supratman, 2022). Metode pembelajaran berbasis *Learning Management System* (LMS) menjadi salah satu pendekatan strategis dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara seiring dengan tuntutan transformasi digital birokrasi (Supratman, 2022). LMS memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik, mulai dari penyediaan materi, pelaksanaan evaluasi, hingga pemantauan capaian pembelajaran peserta. Dalam konteks ASN, pemanfaatan LMS mendukung terciptanya pembelajaran mandiri (*self-directed learning*) yang fleksibel dan berkelanjutan, sehingga aparatur dapat menyesuaikan proses pengembangan

kompetensi dengan kebutuhan jabatan, waktu kerja, serta kemampuan individu masing-masing. Pendekatan ini juga relevan untuk menjawab tantangan heterogenitas latar belakang pendidikan, usia, dan literasi digital ASN.

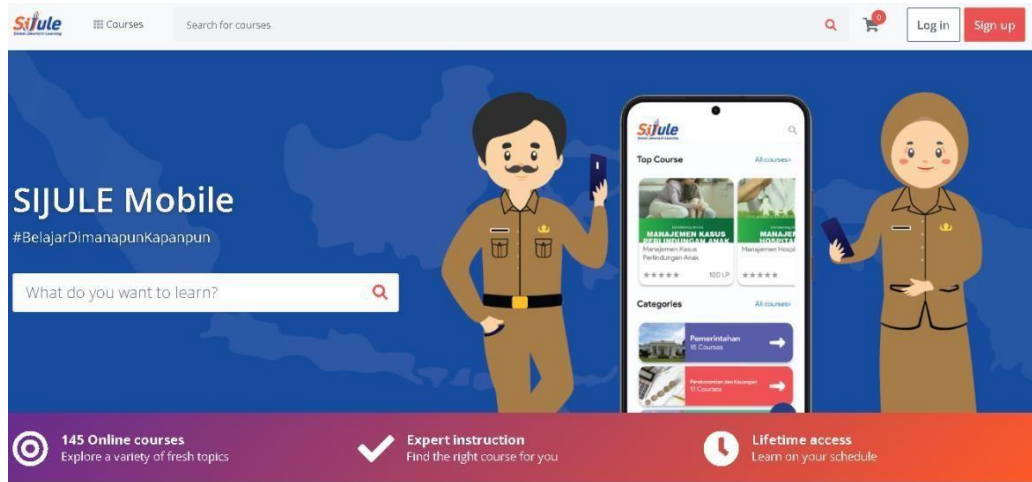
Gambar 1.4 Platform Pembelajaran ASN Berpijar



Sumber: asn.futureskills.id, 2025

Sejalan dengan hal tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara resmi mengadopsi platform ASN Berpijar sebagai sarana pembelajaran digital mandiri bagi ASN. Kebijakan ini ditegaskan melalui Surat Edaran Nomor E-0009/SE/2024 tentang Pemanfaatan Platform ASN Berpijar sebagai Pembelajaran Digital Mandiri dalam Pengembangan Kompetensi ASN. Melalui ASN Berpijar, konsep LMS diimplementasikan secara terintegrasi dengan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur daerah, baik kompetensi teknis, manajerial, maupun sosiokultural. Adopsi platform ini mencerminkan komitmen Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam mendorong modernisasi sistem pelatihan ASN yang lebih adaptif, efektif, dan inklusif, sekaligus memperkuat budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah (Sarjito, 2025).

Gambar 1.5 Platform Pembelajaran Sijule



Sumber: bpsdm.jakarta.go.id, 2025

Selain platform pembelajaran ASN Berpijar terdapat juga platform pembelajaran daring lainnya yg terdapat di Kantor Walikota Jakarta Pusat, *SiJule* pertama kali diperkenalkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi DKI Jakarta sebagai platform pembelajaran daring yang memungkinkan ASN untuk mengikuti pelatihan di mana saja dan kapan saja. Aplikasi ini lahir dari kebutuhan akan sistem pembelajaran yang lebih fleksibel, efisien, dan berorientasi pada hasil, terutama setelah pandemi COVID-19 memaksa kegiatan diklat konvensional beralih ke format daring. Melalui *SiJule*, pegawai dapat mengakses berbagai modul pelatihan seperti Nilai Dasar ASN, Pelayanan Publik Berintegritas, hingga Manajemen Perubahan di Era Digital secara mandiri. Dengan antarmuka yang interaktif dan materi yang diperbarui secara berkala, platform ini menjadi langkah awal menuju digitalisasi sistem kediklatan di Jakarta (Pettalongi, 2025).

Gambar 1.6 Simdiklat BPSDM DKI Jakarta

Detail Rencana Kediklatan	
Kelompok Diklat	: Pengembangan Kompetensi Teknis Pemerintahan & Sosial Kultural
Jenis Diklat	: Diklat Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah (E-Learning)
Jumlah Angkatan	: 3
Jumlah Peserta	: Orang
Durasi Hari	: 7
Waktu Pelaksanaan	: Juli - Agustus
Tujuan	: a. Menyusun, menetapkan, melaksanakan perencanaan, penganggaran dan pengendalian pembangunan daerah b. Memahami konsep perencanaan partisipatif c. Berkontribusi terhadap penyelesaian Rencana Pembangunan dan Anggaran Pembangunan daerah Provinsi DKI Jakarta
Persyaratan	: 1. Pejabat eselon 3 atau 4 atau Jabatan Fungsional setara eselon 4 (perubahan jabatan dari eselon 4) 2. Usia Maksimal 57 tahun; 3. Diusulkan oleh unit kerja dan tidak sedang mengikuti diklat dan sejenisnya. 4. Peserta dilarang mengundurkan diri selama pe
Keterangan	: -

Sumber: bpsdm.jakarta.go.id, 2025

Selain *SiJule* dan ASN Berpijar, BPSDM DKI Jakarta juga mengembangkan *Learning Management System* (LMS) yang terintegrasi dalam sistem informasi kediklatan (SIMDIKLAT) (Mahardika, 2025). LMS berfungsi sebagai wadah penyelenggaraan pelatihan berbasis *e-learning* dan *blended learning*, sekaligus sebagai alat pemantauan kinerja peserta. Melalui sistem ini, kegiatan pelatihan dapat dilakukan secara terstruktur: mulai dari pendaftaran, pelaksanaan, penilaian, hingga sertifikasi dilakukan secara daring. LMS ini juga dirancang untuk merekam aktivitas belajar pegawai, menilai partisipasi, serta memfasilitasi komunikasi dua arah antara fasilitator dan peserta. Dengan demikian, LMS bukan hanya menjadi media pengajaran, melainkan juga alat manajemen pelatihan berbasis data yang membantu pemerintah dalam menilai efektivitas program pengembangan ASN (Malika, 2025).

Kehadiran *SiJule*, ASN Berpijar dan SIMDIKLAT membawa perubahan paradigma dalam dunia kediklatan ASN. Jika sebelumnya pelatihan hanya dipahami sebagai kegiatan tatap muka yang bersifat administratif, kini pembelajaran digital memungkinkan proses yang lebih berkelanjutan, personal, dan fleksibel. ASN dapat mengatur waktu belajar sesuai kebutuhan, mengakses materi lintas bidang, serta mendapatkan umpan balik secara langsung dari instruktur. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *continuous learning* yang menekankan pentingnya pembelajaran sepanjang hayat bagi aparatur negara.

Namun demikian, keberhasilan implementasi platform digital ini sangat bergantung pada kesiapan SDM, infrastruktur teknologi, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi pembelajaran digital (Nugraha, 2025).

Transformasi digital menuntut setiap aparatur untuk mampu mengoperasikan berbagai sistem, aplikasi, dan platform pembelajaran daring seperti *Sistem Jakarta U-Learning (SiJule)*, ASN Berpijar atau *SIMDIKLAT*. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan berbasis digital di lingkungan Kantor Walikota Jakarta Pusat masih menghadapi sejumlah permasalahan utama. Yaitu, kesenjangan kompetensi digital ASN menjadi hambatan mendasar. Banyak pegawai, terutama di kelompok usia menengah ke atas, masih memiliki tingkat literasi teknologi yang terbatas. Akibatnya, ketika pelatihan dilakukan secara *e-learning* atau *blended learning*, tidak semua peserta mampu mengikuti proses pembelajaran dengan optimal. Kondisi ini menyebabkan disparitas hasil pelatihan antara pegawai yang adaptif terhadap teknologi dan yang belum terbiasa dengan platform digital seperti *SiJule*, ASN Berpijar dan *SIMDIKLAT*.

Kesenjangan tersebut merupakan bagian dari fenomena yang lebih luas dalam transformasi digital sektor publik, yaitu adanya kesenjangan kompetensi digital antargenerasi antara ASN usia muda dan ASN usia tua dalam beradaptasi dengan sistem pembelajaran berbasis teknologi. ASN usia muda, yang secara umum tumbuh bersinggungan langsung dengan perangkat digital sejak masa pendidikan, cenderung lebih adaptif, lebih cepat memahami antarmuka aplikasi, dan lebih terbiasa belajar secara mandiri melalui platform daring. Sebaliknya, ASN usia tua, yang sebagian besar membangun kompetensi kerjanya pada masa sebelum digitalisasi birokrasi berkembang pesat, cenderung menghadapi hambatan dalam mengoperasikan perangkat maupun aplikasi pembelajaran digital, sebagaimana juga ditemukan oleh Pratiwi, Krismiyati, dan Agus Wahyuadianto (2023) yang mengidentifikasi rendahnya kemampuan teknologi informasi sebagai hambatan utama penerapan pembelajaran digital di sektor publik Indonesia. Berdasarkan data kepegawaian sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1, sebanyak 170 dari 484 pegawai atau 35,1% berusia di atas 50 tahun, sehingga potensi kesenjangan usia ini bukan sekadar asumsi, melainkan kondisi riil yang perlu diantisipasi dalam perumusan strategi peningkatan

kompetensi berbasis LMS. Sayangnya, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai penerapan LMS di lingkungan ASN, sebagaimana dilakukan oleh Yojana (2022) dan Ekaningdiah (2025), belum secara eksplisit mengulas bagaimana kesenjangan usia antara ASN muda dan ASN tua memengaruhi strategi implementasi maupun capaian peningkatan kompetensi. Kekosongan inilah yang menjadi salah satu kesenjangan penelitian (research gap) yang coba dijawab oleh penelitian ini, yaitu dengan mengkaji secara lebih mendalam bagaimana perbedaan usia ASN memengaruhi keberhasilan strategi peningkatan kompetensi melalui LMS di Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat.

Oleh karena itu, pemanfaatan pelatihan berbasis *Learning Management System* menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan, sekaligus mendorong terciptanya pola pembelajaran yang mandiri, fleksibel, dan tidak dibatasi oleh ruang maupun waktu. Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis terdorong untuk mengkaji secara lebih mendalam Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui *Learning Management System* (LMS) melalui platform pembelajaran *Sijule*, ASN Berpijar dan SIMDIKLAT dengan mengambil fokus penelitian pada Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat melalui penelitian berjudul “Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui *Learning Management System* (LMS) pada kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Learning*

Management System (LMS) pada kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui platform pembelajaran *Sijule*, ASN Berpijar dan SIMDIKLAT

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat tersebut tidak hanya bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, khususnya di lingkungan Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Hasil penelitian ini dapat memperluas pemahaman mengenai bagaimana konsep pengembangan kompetensi ASN tidak lagi berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada adaptasi terhadap perubahan teknologi, budaya organisasi digital, dan kompetensi baru yang relevan dengan era pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*).

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, diharapkan pihak Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jakarta lebih meningkatkan pemahaman pegawai aparatur sipil negara usia lanjut terhadap media aplikasi Sistem Jakarta *U-Learning* dengan menyusun program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian di bidang teknologi. Sementara bagi peneliti selanjutnya, diharapkan meneliti lebih dalam mengenai aplikasi digital lainnya selain pada penelitian ini untuk mengetahui lebih lanjut sistem pengembangan kompetensi ASN melalui platform pelatihan berbasis digital Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Peningkatan Kompetensi ASN melalui Learning Management System (LMS) pada Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemudahan penggunaan (*usability*) LMS bersifat kondisional dan dipengaruhi oleh literasi digital pengguna.
2. Kemanfaatan (*usefulness*) LMS paling dirasakan oleh ASN muda dalam aspek efisiensi waktu, pembaruan pengetahuan regulasi, dan pemenuhan kewajiban 20 jam pelatihan per tahun sesuai PP Nomor 17 Tahun 2020.
3. Interaktivitas (*interactivity*) LMS masih sangat terbatas dimanfaatkan karena lambatnya respons instruktur dan keterbatasan literasi digital ASN senior.
4. Kepuasan pengguna (*user satisfaction*) ditentukan oleh tiga kluster faktor, yaitu faktor teknis (kestabilan sistem), faktor konten (relevansi materi), dan faktor kontekstual (keseimbangan beban kerja dan waktu belajar).
5. Hasil belajar (*learning outcome*) LMS paling signifikan dirasakan oleh ASN dalam situasi transisi atau mutasi penempatan. LMS lebih tepat berperan sebagai komplemen, bukan substitut, dari metode pelatihan konvensional, sehingga pendekatan blended learning menjadi solusi yang paling optimal.
6. Dimensi kompetensi, LMS berkontribusi positif terhadap peningkatan pengetahuan regulasi umum, keterampilan literasi digital, analisis kebijakan, dan belajar mandiri (*self-directed learning*), serta mendorong perubahan sikap dari paradigma pelatihan sebagai formalitas menuju kesadaran pelatihan sebagai kebutuhan profesional.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dari bab-bab sebelumnya, penulis menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui *Learning Management System*. Adapun saran yang dikemukakan

adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi DKI Jakarta dapat lebih mengintensifkan upaya peningkatan kapasitas digital bagi ASN yang berada pada kelompok usia lanjut, khususnya dalam pemanfaatan platform pembelajaran berbasis LMS seperti SiJule, ASN Berpijar, dan SIMDIKLAT. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyusunan program pelatihan teknologi yang terstruktur, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan belajar aparatur senior, sehingga seluruh pegawai dapat mengakses dan memanfaatkan sistem pembelajaran digital secara mandiri dan optimal.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian dengan meneliti platform pembelajaran digital lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas berbagai sistem LMS dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN. Penelitian lanjutan juga dapat difokuskan pada analisis komparatif antara platform SiJule, ASN Berpijar, dan SIMDIKLAT terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Armstrong, M. & Taylor, S., (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London and New York: Kogan Page.
- A. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & M. Wright, P. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management 8th ed*. New York: McGraw-Hill Education.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Ellis, R. K. (2009). *Field Guide to Learning Management Systems*. American Society for Training and Development Learning Circuits.
- Edison, Emron, Anwar Yohny, & Komariyah Imas (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-2, Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lincoln and Guba. (1985). *Qualitative Research*. Singapore. Singapore: Mc. Graw Hill Book Co.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rahardi. R. D. 2021. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Lentera Ilmu Madani

Artikel Jurnal Ilmiah:

- Auliasari, M. M., & Pratama, A. D. (2024). Efektivitas e-Learning pada Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Learning Management System (Moodle dan Google Classroom). *Jurnal Inovasi Akademik*, 2(1), 43–53.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.
- Endah, K. (2021). Birokrasi pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(3), 647-656.
- Karmiasih (2024) *Strategi Akselerasi Pengembangan Kompetensi Teknis ASN di Provinsi Papua*
- Kapriaji, M. N., & Siswidiyanto, S. (2022). Desentralisasi dan Kapasitas Pemerintah dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 8(2), 241-255.
- Karim, S. R. D., Supriatna, T., & Pitono, A. (2020). Efektivitas penempatan aparatur sipil negara (asn) dalam meningkatkan kinerja pegawai di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah (Bkpsmd) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 12(2), 327-339.

Komisi Aparatur Sipil Negara. (n.d.). *Apa itu Sistem Merit?* Meritopedia–KASN.

Muhtadin, Z. 2020. *Peningkatan Karyawan Dengan Pelatihan Melalui Kompetensi*. Surabaya: Jurnal Ilmu Manajemen, 8(1).

Malika, P. C., Fahrezi, R. M., Putri, A. R., Nur'alina, P. S., Pratama, R. T., & Tumanggor, B. F. (2024). Analisis efektivitas penggunaan media pelatihan online “ASN Unggul” bagi pegawai negeri sipil dalam peningkatan kinerja organisasi (Studi pada Lembaga Administrasi Negara). *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 6(2), 95-110.

Nazara, D. K. (2020). *Pengembangan Kompetensi aparatur sipil negara di badan kepegawaian daerah Kabupaten Nias*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224-233.

Nugraha, M. R., El Khuluqo, I., & Istaryatiningtias, I. (2025). Evaluasi Implementasi Literasi Digital pada Platform Merdeka Mengajar (PMM) dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pembelajaran Guru SMK Negeri di Jakarta. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(3), 2101-2111.

Prasodjo (2025) *Rethinking Bureaucracy in the Digital Era: A Qualitative Review of Public Sector Transformation in Indonesia*”.

Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia.

Supratman, D. (2022). Akselerasi Pembelajaran Berbasis Digital dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Masa Pandemi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 1-24.

- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255-270.
- Sopyan, E., & Putra, M. R. A. (2025). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pembangunan Infrastruktur Jalan: Studi Kasus Dinas PUPRP Kabupaten Ciamis. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 5(1), 139-155.
- Sugian, S., Lukman, S., & Wargadinata, E. L. (2021). Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (Asn) Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat (Studi di BKPSDM Kabupaten Sumedang). *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(3), 555-582.
- Sari, H. I. 2022. *Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Pelatihan Melalui Kompetensi*. Jakarta: *Journal of Materials Processing Technology*, 29 (1).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Syafitri, N., Sari, D. P., Sumardin, S., Maizar, M., & Sabri, S. (2024). Pengaruh Pelatihan Berbasis Risiko pada Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. *Berajah Journal*, 4(8), 1481-1508.
- Wahyuni, T., Tamsah, H., & Mulat, T. C. (2018). *Kompetensi Merupakan Parsial Mediator Diklat Terhadap Mpkp Di RS Puri Cinere Jakarta*. Yume: *Journal of Management*, 1(3).
- Zulkieflimansyah, Z., Mandasari, F., & Yamin, A. (2023). Pengaruh kompetensi dan motivasi aparatur sipil negara (ASN) terhadap mutu pelayanan publik (Studi kasus di Kantor Kecamatan Taliwang, Kabupaten Sumbawa Barat). *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12), 10941-10949.

Artikel, Laporan, Dokumentasi Internasional:

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Statistik Jumlah ASN 2025
https://bkddki.jakarta.go.id/statistik/data/202507/JUMLAH_ASN?

Sof (2024) Hasil Pengawasan Penerapan Sistem Merit 2024
<https://www.bkn.go.id/hasil-pengawasan-penerapan-sistem-merit-2024/>

Peraturan Perundang-undangan:

Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Kementerian Pertahanan RI.

Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Badan Pemeriksa Keuangan RI.

Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Badan Pemeriksa Keuangan RI.

Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP 11/2017 tentang Manajemen PNS*. UIN Raden Mas Said.