

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian diatas, maka peneliti mengambil kesimpulan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesenjangan kompetensi ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi beserta Strategi apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.

#### **1. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan Kompetensi yang dimiliki ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi adalah sebagai berikut:**

##### **1) Keyakinan dan Nilai-Nilai**

Kepercayaan diri dibutuhkan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Seseorang yang memiliki Kepercayaan Diri sudah dipastikan dia percaya dan yakin terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara garis besar pegawai ASN pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sudah memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikannya, hal tersebut terjadi karena mereka sudah terbiasa dan terlatih dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaannya.

##### **2) Keterampilan**

Keterampilan dibutuhkan seorang pegawai dalam menunjang kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun saat ini kompetensi yang dimiliki oleh pegawai ASN pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi belum didukung dengan keterampilan teknis yang memadai dalam mendukung pelaksanaan tupoksinya. Hal tersebut disebabkan karena masih kurangnya kesadaran pegawai untuk meningkatkan keterampilannya, dan juga keterbatasannya anggaran

dalam melaksanakan pelatihan keterampilan pada Bapenda Kota Bekasi.

### 3) Pengalaman

Pengalaman merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Dengan adanya pengalaman, seseorang akan dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang akan dipelajari kemudian dikembangkan untuk meningkatkan kompetensinya berdasarkan pengalaman yang diperolehnya. Dari analisis yang dilakukan bahwa pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Kota Bekasi diperoleh sebanyak 84% (delapan puluh empat) persen dari 207 orang pegawai sudah memiliki pengalaman bekerja di Bapenda Kota Bekasi selama 10 (sepuluh) tahun. Sehingga hal tersebut menjadikan pegawai mempunyai pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan menyelesaikan pekerjaannya dari pengalaman yang didapatkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### 4) Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian seseorang sangat berpengaruh terhadap bagaimana seseorang memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki kemampuan mengatasi tantangan yang ada. Kepribadian pegawai akan menentukan bagaimana cara pandang dan reaksi pegawai terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Namun saat ini pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi masih ditemukannya beberapa pegawai yang karakter kepribadian yang kurang baik, salah satunya kurangnya tanggung jawab, tidak memiliki kepedulian terhadap pekerjaannya, dan ketidakdisiplinan. Sehingga hal tersebut akan menjadi faktor yang menghambat suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seorang pegawai yang memiliki karakteristik yang baik seperti memiliki semangat, tanggung

jawab, serta kemauan maka dia akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan berbagai cara.

5) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang membentuk kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pegawai, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari pimpinan akan berpengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Motivasi mempunyai peranan penting bagi suatu organisasi, karena jika seorang pegawai memiliki motivasi maka akan melahirkan komitmen kepada organisasi sehingga dia akan rela berkorban untuk kepentingan organisasi.

6) Isu Emosional

Isu emosional dapat membatasi seseorang dalam penguasaan kompetensi. Isu-isu emosional tersebut dapat menjadi suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang.

Bapenda merupakan Dinas yang memiliki tugas sebagai pelayanan publik, sudah seharusnya melayani masyarakat dengan optimal serta tetap menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik, maka dari itu sudah seharusnya pegawai dapat merespon dengan baik terhadap pengaduan atau ketidakpuasan dari masyarakat, sudah seharusnya dapat menjaga sisi emosionalnya dalam melayani masyarakat.

7) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual akan mempengaruhi kompetensi seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, bagaimana seseorang mampu memecahkan masalah yang dihadapinya dalam pekerjaannya. Kemampuan intelektual pada pegawai di Bapenda Kota Bekasi belum cukup optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan masih ditemukannya pegawai yang belum sesuai dengan latar pendidikan. Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi masih

ditemukan sebanyak 84 orang pegawai atau 40% (empat puluh persen) dari keseluruhan jumlah pegawai pada Bapenda Kota Bekasi sebanyak 206 orang dengan penempatan jabatan pegawai belum sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan.

8) Kreatifitas

Kreativitas sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana pegawai dituntut memiliki kemampuan dalam memahami masalah yang ada, kemampuan untuk menciptakan ataupun mengeluarkan ide-ide atau gagasannya untuk memecahkan masalah atau tantangan dalam pekerjaannya. Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sebagai salah satu instansi yang membantu Pemerintah Kota Bekasi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, maka pegawainya dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi baru dalam memberikan pelayanan publik yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Keyakinan, Keterampilan, Pengalaman, Karakteristik Kepribadian, Motivasi, Isu Emosional, Kemampuan Intelektual dan Kreatifitas merupakan faktor-faktor yang membentuk kompetensi aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. Namun yang menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi yaitu keterampilan, karakteristik pegawai, dan kemampuan intelektual. Sedangkan untuk Faktor Keyakinan, Pengalaman, Motivasi, Isu Emosional, dan Kreatifitas menjadi kekuatan atau pendukung yang dimiliki pegawai dalam meningkatkan kompetensinya.

## **2. Strategi Peningkatan Kompetensi ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.**

Berdasarkan hasil mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi ASN di Bapenda, maka peneliti mengambil beberapa strategi-

strategi yang bisa dilakukan guna meningkatkan kompetensi ASN pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kembali Standart Kompetensi Jabatan ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.
- 2) Pelaksanaan Uji Kompetensi sesuai dengan Kotak Jabatan yang dibutuhkan oleh Organisasi.
- 3) Membuat Rencana Alokasi Anggaran untuk Melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN.
- 4) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi ASN pada pegawai di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.
- 5) Melakukan Evaluasi Pengembangan Kompetensi.

## **B. Saran**

Berdasarkan dari uraian diatas, maka peneliti memberikan saran dan rekomendasi guna mewujudkan strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sebagai berikut:

1. Bapenda Kota Bekasi melalui Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berkoordinasi dengan BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kota Bekasi untuk menyusun kembali Standart Kompetensi Jabatan ASN berdasarkan penyesuaian dan kebutuhan organisasi, melaksanakan uji kompetensi sesuai dengan kotak jabatan yang dibutuhkan organisasi, hal tersebut dilakukan guna menempatkan aparatur sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
2. Bapenda Kota Bekasi melalui Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Substansi Perencanaan dan Substansi Keuangan berkoordinasi dengan BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) Kota Bekasi untuk membuat rencana alokasi anggaran guna melaksanakan pengembangan kompetensi ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.

3. Bapenda Kota Bekasi melakukan Perjanjian Kerjasama dengan beberapa Penyelenggaran Pelatihan dan Pendidikan guna mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN di Kantor Badan Pendapatan Kota Bekasi. Beberapa opsi-opsi pelatihan yang dapat diikuti oleh aparatur ASN Bapenda yang saat ini dibutuhkan yaitu Pelatihan Penyusunan Kebijakan Perpajakan, Analisis Dokumen Layanan Perpajakan Pelatihan Ekstensifikasi, Pelatihan Analisis Profil Risiko Wajib Pajak, Analisis Potensi Pajak, Pelatihan Pemeriksaan Pajak, Penyidikan Perpajakan, Pelatihan Penatausahaan Penagihan Pajak, Pelaksanaan Tindakan Penagihan Pajak, Pelatihan Penyusunan Informasi Publik dan lain sebagainya.
4. Bapenda Kota Bekasi mengadakan pelatihan nonklasikal dengan melakukan studi banding ataupun studi tiru ke beberapa instansi atau organisasi lain yang dianggap dapat ditiru dari kelebihan atau kemajuan instansi lain, melakukan pembelajaran alam terbuka agar menumbuhkan semangat dan motivasi pegawai dalam meningkatkan kompetensinya, dan melakukan coaching dan mentoring terhadap pegawai yang membutuhkan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. E. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *The Journal of Management Development*, 9(10), 842.
- Akib, H., & Dharma, S. (2004). Kreativitas Sebagai Esensi dan Orientasi Pengembangan SDM. *Manajemen Usahawan Indonesia No. 6, XXXIII*.
- Al Faruqi, U. (2019). Future Service in Industry 5.0. *Jurnal Sistem Cerdas*, 2(1), 67-79.
- Anggoro, F. (2022). Revitalisasi Asas-Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Birokrasi Yang Berkelas Dunia (Revitalisasi Prinsip-Prinsip Umum Good Governance Untuk Mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia). *Kybernan : Jurnal Studi Kepemerintahan* , 5(1), 73-79.
- Axley. (2008). Competency : A Concept Analysis. *The University of Memphis*.
- Badan Kepegawaian Nasional, Republik Indonesia. (2021). *Aparatur Statistik Sipil Negara (ASN) (Statistik Aparatur Sipil Negara)*.
- Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. (2021). *Laporan Hasil Survei : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Bapenda Kota Bekasi Semester I 2021*. Bekasi.
- Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. (2021). *Laporan Hasil Survei : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Bapenda Kota Bekasi Semester II 2021*. Bekasi.
- Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. (2022). *Laporan Hasil Survei : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Bapenda Kota Bekasi Semester I 2022*. Bekasi.
- Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. (2022). *Laporan Hasil Survei : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Bapenda Kota Bekasi Semester II 2022*. Bekasi.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16-31.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*. Prentice - Hall.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barry, C. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Elex Media Kumputindo.
- Bekasikota. (2021). *Survey Kepuasan Masyarakat Dorong Sektor Pelayanan Publik Hingga Deretan Prestasi Pemkot Bekasi*. Retrieved Agustus 27,

- 2023, from <https://bekasikota.go.id/detail/survey-kepuasan-masyarakat-dorong-sektor-pelayanan-publik-hingga-deretan-prestasi-pemkot-bekasi>
- Bungin, B. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Borg and Gall. (2003). *Education Research*. New York: Allyn and Bacon.
- Cattel, R. (1965). *The scientific analysis of personality*. Penguin Books.
- Creswell, J. (2016). *2016. Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- David, M. S. (2010). Effective report in tourist guiding strategy(interpretation of themes). *Jurnal of socialomics*, 5(3), 2-5.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ekosusilo, M. (2021). *Monograf Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Klaten: Lakeisha.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0 : Mencegah Smart Asn Menjadi Mitos Dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia.” (Revolusi Birokrasi dan Industri 4.0: Cegah Smart Asn Menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia). *Jurnal Borneo Administrator* , 16(3), 313-336.
- Firdausijah, R. T. (2021). Apparatus HR Competency Improvement Through Utilization of Information and Communication Technology. *Jurnal Infokum*, 10(1).
- Flippo, E. B. (1976). *Principles Of Personnel Management* (Fourth Edition ed.). Tokyo: Mcgrow – Hill Kugokusha.
- Gaib, Y., Hineo, R., & Monoarfa, M. A. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Locus of Control Terhadap Kompetensi Guru SMA Negeri 1 Suwawa. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 6 No. 2, Mei 2023, pages 409-417.
- Goldberg, L. (1990). An Alternative "Description of Personality" : The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goleman, D. (2015). *Emotional Intelligence : Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hafeez, K. (2007). Evaluating Organization Core Competence and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process. *Management Research News*.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Hasan, E. (2019). Membangun Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Imran, S. (2011). *Aspek-aspek yang Harus Ada Dalam Kompetensi Sebagai Tujuan*. Retrieved Agustus 25, 2023, from <https://ilmupendidikan.net/pembelajaran/tujuan-pembelajaran/-aspek-kompetensi-sebagai-tujuan>
- Ismawaty, A. (2022). Improving the Competence of State Civil Apparatus in Vuca Era. *Jurnal Hukum Volkgeist*, 6(2), 168-177.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Kairupan, J. K. (2015). Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 4 (35), 168-177.
- Kapahang, J. O. (2014). Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 2(4), 503-513.
- Kementerian PANRB. (2018). *Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024*. Retrieved Agustus 25, 2023, from <https://www.menpan.go.id/site/publikasi/unduhdokumen/seminar/file/5804-4-kementerian-panrb>
- Kementerian PANRB. (2022). *Beri Kemudahan Masyarakat, Jawa Barat Luncurkan MPP Digital*. Retrieved Agustus 27, 2023, from <https://www.menpan.go.id/site/beritaterkini/beri-kemudahan-masyarakat-jawa-barat-luncurkan-mpp-digital>.
- Kementerian Sekretaris Negara. (2019). *Pemanfaatan AI untuk Ringankan Tugas ASN dan Birokrasi*. Retrieved Agustus 19, 2023, from [https://setneg.go.id/baca/index/pemanfaatan\\_ai\\_untuk\\_ringankan\\_tugas\\_asn\\_dan\\_birokrasi](https://setneg.go.id/baca/index/pemanfaatan_ai_untuk_ringankan_tugas_asn_dan_birokrasi)
- Khotijah, S. (2004). *Smart Strategi Pemasaran Pasar Global*. Bandung: Alfabeta.
- Konntz, H., & O'Donnel, C. (1972). *Principles of Management, an analysis of Management Functions*. Tokyo: McGraw – Hill Company Inc.
- Kountur, R. (2004). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sleman: Deepublish.

- Mahmood, A., & et.al. (2006). *What Competencies Do Project Managers Need? School Of Housing, Building and Planning*. Malaysia: University Sains Malaysia.
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1998). *Skala Fleksibilitas Kognitif : Tiga Studi Validitas*. Laporan Komunikasi 11(1).
- Merkel, A. (2014). The Chancellor and Her World. In *Alma Books* (p. 300).
- Mufidah, B., Fachruddin, I., Abror, D., Pramono, T., & Umanailo, M. C. (2023). Strategy for Increasing the Competency of State Civil Apparatus in the Framework of Increasing the Bureaucratic Reform Index. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 5(1), 77-83.
- Mulyana, D. (2013). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasdir, Nongkeng, H., & Budiman. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng. *Yume : Journal of Management, Volume 1, No. 2*.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gama Press.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ombudsman RI. (2022). *Ringkasan Eksekutif Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2022*. Jakarta.
- Ombudsman RI. (2023). *Laporan Kinerja Lembaga Ombudsman RI 2022*. Jakarta.
- Ombudsman RI. (2023). *Pemprov Jabar dan 5 Pemda Raih Kepatuhan Tinggi 2022*. Retrieved Agustus 27, 2023, from <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwksiaran--pemprov-jabar-dan-5-pemda-raih-kepatuhan-tinggi-2022>
- Pamungkas, A. D., Hamid, D., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. INKA (Persero). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 43(1).
- Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta. (2021). Jakarta: Politeknik STIA LAN Jakarta.
- Pengertian Kompetensi, Jenis, dan Cara Meningkatkankannya*. (2023). Retrieved Agustus 26, 2023, from LinovHR: <https://www.linovhr.com/kompetensi/>
- Priharto, S. (2020). *Strategi Penetapan Harga : Cara, Metode, dan Fungsinya*. Retrieved Juni 13, 2023, from <https://accurate.id/ekonomikeuangan/strategi-penetapan-harga/>

- Purnamasari, I., Munjin, R. A., & Ratnamulyani, I. A. (2020). Implementation of Structural Competency Standart in Public Sector. *International Journal of Sciences : Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 49(2), 35-42.
- Rahim, R., Hendriani, S., & Garnasih, R. L. (2023). Increasing Civil Servant's Competencies in Riau Province Through Cognitive Flexibility Towards World Class Bureaucracy. *The Third International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering (ICoISSEE) – 3*. Bandung, Indonesia.
- Randi. (2018). *Teori Penelitian Terdahulu*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkut, F. (2013). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, P., & TA, J. (2017). *Organizational Behaviour* (13 ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto, S. (2017, Juni 1). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan. *Caraka Prabhu : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 01(01), 22-36.
- Rustandi. (2019). Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 67-73.
- Sajwani, M. (2023). *Cocokkan Keyakinan dengan Kompetensi*. Retrieved from LinkedIn: [https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/match-confidence-competence-muhammad-sajwani?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=id&\\_x\\_tr\\_hl=id&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/match-confidence-competence-muhammad-sajwani?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc)
- Salam, R. (2021, February). The Implementation of Good Governance with a View to Improving the Competence of State Civil Apparatus in The Regional Government. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 1198-1206.
- Sam, R. C. (2023). *Mengenal Smart ASN untuk Peningkatan Efektivitas Sistem Birokrasi*. Retrieved Agustus 24, 2023, from <https://appsensi.com/smart-asn/>
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- SIkula, A. E. (1981). *Training dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York : John Wiley & Sonc, Inc.

- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & JR, D. R. (195). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Suciati, R. (2014). Perbedaan Kemampuan Self Efficacy Mahasiswa Antara Model Problem Base Learning dengan Model Ekspositori pada Mata Kuliah Evolusi. *Prosiding Simposium Nasional Pembelajaran Sains*.
- Suciati, R. (2014). Perbedaan Kemampuan Self Efficacy Mahasiswa Antara Model Problem Based Learning dengan Model Ekpositori pada Mata Kuliah Evolusi. *Prosiding Simposium Nasional Pembelajaran Sains*.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhelayanti, D. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Suhendar, A., Gaffar, M. F., Yuniarsih, C., Suryana, A., & Mulyani, d. S. (2021). Training Model To Improve Competency State Civil Apparatus Supervisory Officer. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(4), 1066-1072.
- Sukarnyana, & at.all. (2003). *2003. Dasar-dasar Metodologi Penelitian*. Malang: UM Press.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Suyono, A. T., Sunarya, E., & Suwiryono, D. H. (2021). The Implementation of Human Resource of Competency Developmetn at Personal and Human Resource Agency of Sukabumi Regency. *International Journal of Multi Science*, 2(6).
- Suyono, A. T., Sunarya, E., & Suwiryono, D. H. (2021). The Implementation of Human Resource of Competency Developmetn at Personal and Human Resource Agency of Sukabumi Regency. 2(4), 1066-1072.
- Tao, C. (2010). The Key to Improve China's Civil Servant Competence : Civil Servant Training. *Program Magister Kebijakan Publik*. South Korea: KDI School of Public Policy and Management.
- U.S. Office Of Personnel Management. (1999). *Strategic Human Resources Management*. Washington D.C: Office Of Personnel Management.

- Untari, N., Sudarwati, & I.A.D.P, W. (2018). Analisis Attitude, Knowledge dan Skill terhadap Kinerja di Hotel (Studi Tentang Kinerja Alumni Victoria Hotel School). *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(1), 25-31.
- Wahyudi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita Bandung.
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Bandung: Sulita.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. (Cetakan 10, 5th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijayanto, A., Hubeis, M., Affandi, M. J., & Hermawan, A. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan. *Manajemen IKM : Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 6(2), 1-9.
- Wulandari, W., Suranto, & P, P. P. (2019). Collaborative Government dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan. *Jurnal Ilmu Pemerintah : Kajian Ilmu Pemerintah dan Politik Daerah*, 4(1), DOI : <https://doi.org/10.24905/jip.4.1.2019.13-28>.
- Zulyani, E. P., & Meiwanda, G. (2020). Agile Government Dalam Mewujudkan Birokrasi yang Berkelas Dunia. *Spirit Publik*, 15(1).
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. Canada: John Wiley & Sons Inc.

### **Peraturan Perundang-Undangan**

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepala BKN No. 09 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan ASN
- Peraturan Walikota Bekasi Nomor 02 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 178/KMK.01/ 2021 tentang Kamus Kompetensi Teknis Urusan Keuangan Negara.