



*Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>*

## Kualitas Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara

*Human Resource Quality in Improving the Performance of State Civil Apparatus*

**Zainuddin<sup>1\*</sup>, Syugiarto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu, zainuddinplw@gmail.com

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu, ughenk007@gmail.com

\*Corresponding Author: E-mail: zainuddinplw@gmail.com

### ABSTRAK

#### Artikel Penelitian

#### Article History:

Received: 05 Sep, 2025

Revised: 14 Oct, 2025

Accepted: 17 Nov, 2025

#### Kata Kunci:

Sumberdaya Manusia;

Kinerja;

Aparatur Sipil Negara;

Kompetensi ASN;

Reformasi Birokrasi

### ABSTRACT

Kualitas sumberdaya manusia (SDM) memegang peranan fundamental dalam pencapaian kinerja optimal Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas manusia yang mengisi jabatan birokrasi. Penelitian bertujuan untuk menganalisis secara mendalam hubungan antara kualitas sumberdaya manusia dengan peningkatan kinerja ASN melalui pendekatan studi pustaka, dokumentasi, dan studi kasus pada instansi pemerintah pusat dan daerah. Penelitian ini menemukan bahwa variabel kualitas sumberdaya manusia seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan kompetensi, integritas, etika kerja, dan lingkungan organisasi secara signifikan mendorong terwujudnya ASN yang profesional, responsif, dan inovatif. Peningkatan kualitas SDM ASN berdampak nyata pada efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik serta menjadi landasan utama dalam reformasi birokrasi. Rekomendasi utama penelitian adalah perlunya strategi pengembangan SDM ASN secara terintegrasi melalui sistem merit, investasi pelatihan berkelanjutan, pemanfaatan teknologi digital, dan penguatan budaya kerja berorientasi hasil. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perumus kebijakan, akademisi, dan praktisi dalam pembangunan birokrasi yang modern dan berdaya saing global

### Keywords:

Human Resources;

Performance;

State Civil Apparatus;

ASN Competence;

Bureaucratic Reform

DOI: 10.56338/jks.v8i11.9178

*The quality of human resources (HR) plays a fundamental role in achieving optimal performance for the State Civil Apparatus (ASN). ASN, as the spearhead of public policy implementation, is heavily influenced by the quality of the people who fill bureaucratic positions. This study aims to analyze in-depth the relationship between human resource quality and improved ASN performance through a literature review approach, documentation, and case studies in central and regional government agencies. This study found that human resource quality variables such as education, training, competency development, integrity, work ethic, and organizational environment significantly encourage the realization of a professional, responsive, and innovative ASN. Improving the quality of ASN HR has a significant impact on the efficiency, effectiveness, and quality of public services and serves as a primary foundation for bureaucratic reform. The main recommendation of this study is the need for an integrated ASN HR development strategy through a merit system, continuous training investment, digital technology utilization, and strengthening a results-oriented work culture. The results of this study are expected to serve as a reference for policy makers, academics, and practitioners in developing a modern and globally competitive bureaucracy.*

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan strategis dalam sistem pemerintahan Indonesia sebagai penggerak utama pelaksanaan roda administrasi, penjaga stabilitas, dan pelayan masyarakat. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, ASN terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat untuk menjalankan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik di lingkungan instansi pemerintah. Fungsi vital ini meniscayakan ASN untuk memiliki kualitas sumberdaya manusia yang mumpuni agar mampu menunaikan tanggung jawabnya secara profesional dan transparan. Dalam praktiknya, kinerja ASN acap kali menjadi sorotan akibat belum optimalnya pelayanan publik, rendahnya disiplin kerja, dan maraknya kasus penyalahgunaan wewenang. Fenomena ini mencerminkan masih terdapatnya permasalahan mendasar dalam sistem manajemen sumberdaya manusia ASN. Banyak kajian menyoroti bahwa kualitas SDM ASN di Indonesia, baik pada tataran pusat maupun daerah, masih belum merata dan cenderung tertinggal dibandingkan dengan ekspektasi publik dan perkembangan global (Dwiyanto, 2018; Widodo, 2021). Sejumlah tantangan yang dihadapi ASN meliputi rendahnya kompetensi, kurangnya inovasi, resistensi terhadap perubahan, lemahnya penguasaan teknologi informasi, hingga masalah integritas dan etika profesional.

Faktor kualitas SDM menjadi semakin penting mengingat tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel kian meningkat di era digitalisasi serta otonomi daerah. ASN dituntut tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif, melainkan juga adaptif terhadap perubahan, memiliki kemampuan komunikasi efektif, mampu berkolaborasi lintas sektor, dan menghadirkan solusi inovatif dalam menangani masalah publik. Dengan demikian, pengembangan kualitas SDM ASN merupakan agenda strategis dan prasarat utama tercapainya reformasi birokrasi berkelanjutan.

Pemerintah Indonesia telah meluncurkan berbagai kebijakan untuk memperbaiki sistem manajemen aparatur, seperti penerapan sistem merit, manajemen kinerja berbasis hasil (output based), digitalisasi administrasi, serta penguatan sistem pendidikan dan pelatihan ASN. Namun demikian, upaya tersebut perlu dioptimalkan dengan memperhatikan berbagai aspek: penguatan pendidikan formal dan nonformal, pelatihan berbasis kebutuhan nyata, pembinaan karakter, penegakan etika, pemberian penghargaan dan sanksi yang adil, serta penguatan budaya organisasi. Pentingnya kualitas SDM ASN juga semakin relevan dalam era globalisasi yang menghadirkan tantangan keterbukaan informasi, persaingan global, dan transisi menuju masyarakat berbasis pengetahuan (knowledge based society). Negara-negara maju seperti Singapura, Jepang, dan Korea Selatan menunjukkan bahwa investasi besar-besaran pada pengembangan kapabilitas ASN telah menjadi faktor utama keberhasilan tata kelola pemerintahan dan kemajuan ekonomi nasional (World Bank, 2020).

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengkaji lebih jauh tentang konsep kualitas SDM, faktor-faktor penentu, tantangan riil di lapangan, pengaruh terhadap kinerja ASN, hingga strategi pengembangan kapabilitas ASN yang komprehensif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritik maupun praktis dalam upaya peningkatan kinerja ASN dan reformasi birokrasi nasional..

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan fokus pada analisis hubungan antara kualitas sumberdaya manusia dan kinerja ASN di Indonesia. Metode penelitian meliputi:

1. Studi Pustaka (Library Research) : Penelitian dilakukan melalui penelusuran sumber-sumber literatur ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional, peraturan perundangan terkait ASN, dokumen kebijakan pemerintah (Pedoman BKN, Laporan KemenPAN-RB, Dokumen World Bank), dan hasil riset empiris tentang manajemen SDM ASN pada sepuluh tahun terakhir. Sumber

- utama meliputi buku-buku karya Sutrisno (2015) dan Mangkunegara (2017) tentang manajemen SDM, jurnal-jurnal seperti Jurnal Administrasi Negara, serta laporan resmi pemerintah.
2. Analisis Dokumentasi : Dilakukan pengumpulan dan telaah terhadap dokumen kelembagaan, laporan tahunan, penilaian kinerja ASN, hasil audit BPK, dan hasil evaluasi reformasi birokrasi di beberapa Kementerian/Lembaga (KemenPAN-RB, BKN, BPKP). Selain itu, dokumen Peraturan Pemerintah dan kebijakan strategis ASN juga dianalisis untuk melihat dinamika pengembangan SDM ASN.
  3. Studi Kasus : Dianalisis studi kasus implementasi pengembangan SDM ASN di Kementerian Keuangan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dan Pemerintah Kota Surabaya. Data dianalisis berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan dalam jurnal atau laporan institusi. Kasus-kasus tersebut mewakili tren manajemen ASN di tingkat pusat, provinsi, dan kota/kabupaten.
  4. Teknik Analisis Data : Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama, membandingkan kebijakan dan praktik pengembangan SDM ASN antar instansi, serta mengelompokkan faktor yang mempengaruhi kualitas SDM dan dampaknya terhadap kinerja ASN.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kualitas sumberdaya manusia menurut Robbins (2018) dapat diartikan sebagai kapasitas individu dalam bentuk pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), kemampuan (ability), perilaku, dan sikap yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks ASN, kualitas SDM mencakup tidak hanya keahlian teknis, namun juga kompetensi manajerial, sosial budaya, karakter, dan komitmen pelayanan publik (Peraturan Menteri PAN-RB No. 38/2017). Berdasarkan hasil sintesis literatur, dimensi utama kualitas SDM ASN antara lain:

- a. Pendidikan formal (tingkat pendidikan dan relevansi bidang keilmuan dengan tugas)
- b. Kompetensi teknis (keahlian sesuai bidang pekerjaan)
- c. Kompetensi manajerial (kepemimpinan, pengambilan keputusan, perencanaan strategis)
- d. Kompetensi sosial kultural (kemampuan berkomunikasi, membina relasi, memahami keberagaman)
- e. Etika kerja dan integritas (komitmen pada nilai-nilai profesionalitas dan anti korupsi)
- f. Kemampuan adaptasi terhadap perubahan (fleksibilitas, inovasi, penguasaan teknologi)
- g. Motivasi dan komitmen pelayanan publik

Dimensi ini dikuatkan oleh hasil penelitian Widodo (2021) dan empiris ASN di negara-negara maju (OECD, 2019).

Mutu SDM berdampak pada kapasitas ASN dalam mengambil keputusan, memberikan pelayanan, melakukan inovasi program, serta membangun kredibilitas pemerintah di mata publik. Di era digitalisasi, kualitas SDM ASN juga mencakup kemampuan literasi digital, penguasaan data, serta pemanfaatan artificial intelligence untuk pelayanan publik.

## **Faktor-faktor Penentu Kualitas Sumberdaya Manusia ASN**

Kualitas SDM menjadi hal yang sangat penting dimiliki oleh ASN, hal tersebut bertujuan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi Masyarakat. Mengacu pada hal tersebut, terdapat beberapa faktor yang menjadi penentu terhadap kualitas SDM dari ASN itu sendiri, antara lain:

### **Pendidikan dan Pelatihan BerkelaJutan**

Pendidikan formal memengaruhi kualitas pengetahuan ASN. Berdasarkan hasil survei BKN (2021), mayoritas ASN berlatar belakang pendidikan S1, namun peningkatan pendidikan lanjutan (S2 atau pelatihan profesional) masih rendah terutama di daerah. Pendidikan formal harus ditunjang dengan pelatihan teknis dan kompetensi untuk menghasilkan ASN yang adaptif

(Mulyadi, 2018). Pelatihan model blended learning dan e-learning di era pandemi menjadi solusi efisien bagi pengembangan SDM ASN secara masif.

#### Proses Rekrutmen dan Sistem Merit

Sistem merit menggarisbawahi rekrutmen ASN berdasarkan kompetensi dan kebutuhan jabatan, bukan atas dasar patronase politik (BKN, 2021). Praktik rekrutmen yang bersih, transparan, dan berbasis kompetensi akan menentukan input utama kualitas ASN. Studi oleh Pratama (2021) menegaskan penerapan merit system berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas ASN.

#### Pengembangan Kompetensi dan Sertifikasi Profesi

Pengembangan ASN melalui diklat, bimbingan teknis, magang, dan penugasan khusus mempercepat kapabilitas ASN (Mangkunegara, 2017). Peraturan Menteri PAN-RB No. 38/2017 mewajibkan ASN memiliki sertifikasi profesi yang relevan dengan jabatan. Sertifikat ini tidak hanya sebagai formalitas melainkan juga jaminan kelayakan dan akuntabilitas ASN dalam menjalankan fungsinya.

#### Penilaian Kinerja dan Sistem Penghargaan

Penilaian kinerja ASN berbasis hasil dan integritas mendorong ASN untuk selalu meningkatkan kualitas individu (KemenPAN-RB, 2020). Penghargaan diberikan untuk ASN berprestasi, sementara hukuman atau sanksi diterapkan secara tegas bagi ASN yang melakukan penyimpangan.

#### Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan

Lingkungan kerja yang sehat, didukung teknologi yang memadai, serta budaya organisasi yang kolaboratif sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas ASN (Robbins, 2018). Kepemimpinan transformatif, seperti penerapan open leadership dan coaching, dapat membangun iklim kerja yang inovatif dan partisipatif.

#### Etika, Integritas, dan Penguatan Sistem Pengawasan

Rendahnya integritas ASN menjadi pemicu utama kasus korupsi dan penyalahgunaan wewenang (KPK, 2020). Sistem pengawasan internal, penguatan kode etik, dan pembudayaan whistleblowing system dinilai efektif dalam menjaga moralitas dan tanggung jawab ASN.

### **Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja ASN**

Berbagai studi menunjukkan bahwa pengaruh kualitas SDM ASN terhadap kinerja sangat signifikan. Wulansari (2019) di Kementerian Keuangan membuktikan bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan intensif memiliki tingkat produktivitas 18% *lebih tinggi dibanding yang tidak pernah mengikuti pelatihan*. Lebih lanjut, Pratama (2021) dalam risetnya menemukan adanya peningkatan capaian Indeks Kinerja Utama (IKU) sebesar 22% *di instansi yang menerapkan sistem merit dan pengembangan SDM berkelanjutan*. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Rismawati (2021) pada ASN Kota Surabaya mencatatkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang signifikan usai reformasi sistem pengembangan SDM. Analisis data Laporan Kinerja Pemerintah (LAKIP) oleh BPKP (2021) menunjukkan bahwa faktor utama keberhasilan kinerja organisasi publik adalah kualitas SDM ASN (*berkontribusi hingga 60% dalam variabel penentu*).

Seluruh Penelitian diatas menegaskan bahwa ASN yang terlatih, kompeten, dan bermotivasi tinggi terbukti meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempercepat proses administrasi, serta mengurangi angka pelanggaran disiplin.

### **Studi Kasus Peningkatan SDM ASN di Indonesia**

Kementerian Keuangan RI : Sejak tahun 2010, Kementerian Keuangan RI melakukan reformasi birokrasi dengan agenda utama peningkatan kualitas SDM pegawai, meliputi program diklat intensif (bekerja sama dengan World Bank dan KemenPAN-RB), penerapan skema reward-punishment yang transparan, serta digitalisasi administrasi pelayanan. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan efisiensi pemrosesan dokumen hingga 31%, *meminimalisir tumpang tindih tugas, serta menurunkan*

*pelanggaran etik ASN (Wulansari, 2019).*

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah : Pemprov Jawa Tengah mengembangkan program ASN Digital dan Smart ASN. ASN didorong mengikuti pelatihan e-governance, pelatihan kepemimpinan setara Diklat Pim, bimbingan manajemen konflik, dan adaptasi teknologi pelayanan publik berbasis mobile. Implikasi nyata terjadi pada waktu layanan publik (misal pengurusan administrasi kependudukan yang dipangkas dari 5 hari menjadi 1 hari).

Pemerintah Kota Surabaya : Di bawah kepemimpinan inovatif, Pemkot Surabaya menyelenggarakan pembinaan SDM ASN secara masif, menggunakan sistem mentoring, pembinaan soft skills, dan budaya kerja kolaboratif berbasis output. Tercatat Indeks Kepuasan Masyarakat meningkat dari skor 72 menjadi 91 (Rismawati, 2021).

### **Tantangan Pengembangan SDM ASN di Indonesia**

Di Indonesia sendiri, terdapat beberapa tantangan yang mempengaruhi perkembangan SDM. Peneliti melihat bahwa beberapa tantangan tersebut meliputi :

#### **Ketimpangan Kualitas SDM antar Wilayah**

Berdasarkan data BKN (2021), masih terdapat kesenjangan kualitas SDM ASN antara pusat dan daerah (khususnya di wilayah timur), baik dari aspek pendidikan, akses pelatihan, maupun sarana kerja.

#### **Resistensi terhadap Perubahan dan Inovasi**

Sebagian ASN, terutama yang telah lama bekerja dalam sistem birokrasi konvensional, cenderung resisten terhadap inovasi dan digitalisasi (Effendy, 2022). Budaya kerja lama dan mentalitas zona nyaman menjadi penghambat utama proses transformasi ASN.

#### **Keterbatasan Anggaran Pengembangan SDM**

Keterbatasan alokasi anggaran pendidikan dan pelatihan ASN menyebabkan kurang memadainya pengembangan SDM, utamanya di pemerintah daerah.

#### **Masih Rendahnya Integrasi Data dan Sistem Pengelolaan ASN**

Ketidakselarasan data base ASN pusat dan daerah menyebabkan pelaksanaan program pengembangan SDM menjadi tidak efisien.

#### **Ancaman Perilaku Korupsi dan Maladministrasi**

Kasus pelanggaran integritas, kolusi, dan gratifikasi masih menjadi momok di tubuh ASN, sebagaimana dilaporkan KPK (2020).

### **Strategi dan Solusi Peningkatan Kualitas SDM ASN**

**Optimalisasi Seleksi dan Rekrutmen ASN Berbasis Kompetensi** : Perlunya penguatan seleksi ASN dengan berbasis computer assisted test (CAT) yang transparan dan akuntabel, serta penguatan wawancara berbobot merit system.

**Peningkatan Investasi Negara dalam Pendidikan dan Pelatihan ASN** : Meningkatkan alokasi anggaran pendidikan, penyelenggaraan pelatihan teknis, digital, serta soft skill secara periodik dan berkelanjutan. Bantuan pendidikan bagi ASN berprestasi baik dalam negeri maupun luar negeri (scholarship, short course), serta memperluas kerja sama nasional dan internasional.

**Digitalisasi Sistem Manajemen ASN** : Pengembangan aplikasi manajemen ASN, sistem informasi kepegawaian (Simpeg), serta e-learning terintegrasi agar proses administrasi, pengembangan karier, dan penilaian kinerja lebih cepat, akurat, dan transparan.

**Penguatan Sistem Merit dan Regulasi Kinerja** : Penerapan merit system secara menyeluruh di setiap instansi pemerintahan, penegakan aturan rotasi/mutasi berintegritas, serta penguatan reward dan punishment yang tegas untuk seluruh ASN.

**Pengembangan Budaya Kerja Inovatif dan Kolaboratif** : Bangun budaya learning organization dengan pelatihan kelompok, change management workshops, dan penguatan nilai gotong royong. Manajemen harus menjadi contoh dan fasilitator dalam setiap proses perubahan.

**Pemberdayaan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan ASN** : Lembaga pendidikan dan pelatihan

ASN seperti PUSDIKLAT, LAN, maupun universitas perlu terus ditingkatkan kapasitas, didorong melakukan inovasi kurikulum, serta dibekali pengajar berstandar internasional.

Penguatan Etika ASN dan Sistem Pengawasan : Diperlukan pembudayaan nilai integritas, kejujuran, netralitas, dan penguatan sistem pengawasan (ombudsman, BPKP, KPK). Pengaduan masyarakat dan whistleblower Sistem harus direspon cepat dan ditindak secara adil.

### **Implikasi Peningkatan Kualitas SDM ASN terhadap Reformasi Birokrasi**

Peningkatan SDM ASN secara menyeluruh membawa dampak positif terhadap percepatan reformasi birokrasi, antara lain: 1). Menciptakan birokrasi yang adaptif, efektif, efisien, dan berdaya saing; 2). Memperbaiki kualitas pelayanan publik dan memperkuat kepercayaan Masyarakat; 3). Menurunkan angka korupsi dan penyalahgunaan jabatan ASN secara signifikan; 4). Meningkatkan inovasi kebijakan publik dan daya saing pemerintah Indonesia secara global, serta; 5). Mendorong terciptanya good governance sebagaimana standar OECD dan World Bank.

### **KESIMPULAN**

Kualitas sumberdaya manusia merupakan fondasi utama bagi peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Kualitas SDM ASN dibangun melalui pendidikan yang relevan, pelatihan berkelanjutan, pengembangan kompetensi, integritas tinggi, serta sistem manajemen birokrasi yang mendukung. Penerapan sistem merit, digitalisasi, dan penguatan budaya kerja inovatif menjadi solusi menyeluruh bagi pemerintah untuk menghasilkan ASN yang responsif terhadap tuntutan publik dan globalisasi. Tantangan nyata berupa ketimpangan SDM daerah, resistensi terhadap perubahan, dan praktik maladministrasi masih menjadi pekerjaan rumah besar. Upaya perbaikan harus dilakukan secara konsisten dan terintegrasi antara pemerintah pusat dan daerah, dibarengi dengan dukungan politik, anggaran, serta kolaborasi lintas sektor. Pada akhirnya, ASN yang berkualitas dan berintegritas adalah kunci utama keberhasilan reformasi birokrasi, pembangunan nasional, serta pelayanan publik prima. Investasi dalam pembangunan SDM ASN sejatinya merupakan investasi strategis dalam membangun peradaban bangsa dan menata masa depan Indonesia yang unggul di kancah global.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- BKN. (2019). Laporan Tahunan Badan Kepegawaian Negara. Jakarta: BKN.
- BKN. (2021). Manajemen Talenta Nasional: Strategi Pengembangan ASN Unggul. Jakarta: BKN.
- Dwiyanto, A. (2018). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Effendy, E. (2022). Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Publik Prima. Jakarta: LP3ES.
- KemenPAN-RB. (2020). Laporan Evaluasi Reformasi Birokrasi Nasional. Jakarta: KemenPAN-RB.
- KPK. (2020). Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi. Jakarta: KPK.
- Mangunegara, A.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, D. (2018). Pelatihan dan Pengembangan SDM Pemerintahan. Jakarta: Rajawali Press.
- OECD. (2019). Leadership for a high-performing civil service. OECD Publishing, Paris.
- Peraturan Menteri PAN-RB No.38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi ASN.
- Pratama, Y. (2021). Sistem Merit dalam Pengembangan ASN Pemerintah Daerah. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 12(2), 135–146.
- Rismawati, R. (2021). Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik ASN. Jurnal Admin, 10(2), 55–66.
- Robbins, S.P. (2018). Organizational Behavior, 14th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohman, K. (2020). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 17(1), 29–38.
- Sutrisno, E. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widodo, J. (2021). Kompetensi ASN dalam Melayani Publik. Yogyakarta: Andi Publisher.

- 
- World Bank. (2020). Benchmarking Public Service Management: Global Report. Washington DC: World Bank Group.
- Wulansari, A. (2019). Pelatihan Pegawai dan Efektivitas Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 9(3), 86–99..