



Orasi: Jurnal Ilmu Politik dan Sosial

| ISSN (Online) [3063-9719](https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.290) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: <https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.290>



Analisis Sistem Kepegawaian Berbasis Kompetensi di Kantor Camat Padang Barat

Viqy Andrian Ningsih¹, Sofie Lorent Mensyla², Resti Aprilia Putri³, Shellin Maretha Wibi⁴, Yulia Hanoselina⁵

¹Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri padang, viqyandrian08@gmail.com

²Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri padang, sofielorent371@gmail.com

³Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri padang, restiapriliaputri143@gmail.com

⁴Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri padang, shellinmarethawibi@gmail.com

⁵Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri padang, yuliahanoselina@fis.unp.ac.id

Corresponding Author: viqyandrian08@gmail.com¹

Abstract: A competency based personnel system has become one of the effective approaches to enhancing bureaucratic effectiveness and improving the quality of public services. This approach emphasizes the placement and development of employees based on the alignment between their qualifications, skills, and job requirements, thereby enabling each individual to contribute optimally to the achievement of organizational performance. This study aims to analyze the implementation of a competency based personnel system at the Padang Barat Sub-district Office, its impact on employee performance, and the strategies applied to address budget limitations. The research employed a descriptive qualitative method, with data collected through observation, semi-structured interviews, and analysis of official documents such as performance reports, organizational charts, and training records. The findings indicate that the implementation of the competency-based system is carried out through Job Analysis and Workforce Needs Analysis as the basis for assigning employees according to their qualifications and competencies. Although formal development through training programs remains limited due to budget constraints, the subdistrict leadership has optimized non-formal coaching through weekly meetings, mentoring, and the utilization of digital platforms such as e-Performance. The implementation of this system has proven to enhance discipline, responsibility, work efficiency, and the quality of public services, as reflected in faster service delivery and increased public satisfaction. Therefore, the application of a competency-based personnel system at the Padang Barat Subdistrict Office can be considered effective in improving both individual and organizational performance, and in supporting the realization of professional, adaptive, and service-oriented governance.

Keywords: *Human Resource Management System, Human Resource Competence, Sub-District Office*

Abstrak: Sistem kepegawaian berbasis kompetensi menjadi salah satu pendekatan yang efektif dalam meningkatkan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini menekankan pada penempatan dan pengembangan pegawai berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi, keterampilan, dan kebutuhan jabatan, sehingga setiap individu dapat berkontribusi secara optimal dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai dan strategi apa yang digunakan untuk mengatasi keterbatasan anggaran. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen resmi seperti laporan kinerja, bagan organisasi, dan dokumen pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem berbasis kompetensi dilakukan melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Kebutuhan Pegawai (AKP) sebagai dasar penempatan pegawai sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Meskipun pengembangan formal melalui diklat masih terbatas akibat keterbatasan anggaran, pimpinan kecamatan mengoptimalkan pembinaan nonformal melalui rapat mingguan, pendampingan, dan pemanfaatan platform digital seperti e-Kinerja. Implementasi sistem ini terbukti meningkatkan disiplin, tanggung jawab, efisiensi kerja, serta kualitas pelayanan publik, yang ditandai dengan percepatan waktu pelayanan dan peningkatan kepuasan masyarakat. Dengan demikian, penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Kata Kunci: Sistem Kepegawaian, Kompetensi SDM, Kantor Camat

PENDAHULUAN

Pendahuluan Dalam penyelenggaraan pemerintahan Sumber Daya Manusia menjadi suatu asset yang strategis untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien (Septiana et al., 2023). Oleh karena itu, pengelolaan kepegawaian yang professional dan berbasis kompetensi menjadi suatu hal yang krusial dalam birokrasi. Sistem kepegawaian berbasis kompetensi menekankan pada penempatan, pengembangan, dan penilaian kinerja pegawai berdasarkan kemampuan, keahlian, pengetahuan, serta keterampilan yang relevan dengan jabatan dan tugasnya (Pristiani, 2024). Sehingga dengan adanya sistem kepegawaian yang berbasis kompetensi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Pada dasarnya, efektivitas sistem kepegawaian berbasis kompetensi bergantung pada mekanisme pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak hanya berperan sebagai upaya peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berfungsi sebagai instrument untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, mekanisme pengembangan SDM yang terstruktur dan sesuai kebutuhan organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam menciptakan aparatur atau birokrasi yang responsive terhadap perubahan yang terjadi.

Implementasi sistem kepegawaian berbasis kompetensi salah satunya di Kantor Camat Padang Barat. Pada Kantor Camat Padang Barat sendiri pengembangan pegawai dilakukan dengan pengusulan terlebih dahulu ke Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) terkait dengan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawainya. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses yang sistematis dan terencana yang dirancang untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang diperlukan guna memenuhi

tantangan pekerjaan sekarang ataupun di masa depan (Apriliana & Nawangsari, 2021). Pengusulan ini dilakukan satu tahun sekali dan setelah itu pengembangan pegawai akan dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Bentuk pengembangan pegawai yang dilakukan dapat berupa Pendidikan dan pelatihan (Diklat), Sosialisasi, dan Bimbingan Teknis.

Kantor Camat Padang Barat memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Camat, Sekretaris Camat, Kaubbag Umum, Kasubbag Keuangan, Kasi Tata Pemerintahan, Kasi Kesejahteraan Sosial, Kasi Pemberdayaan, Kasi Perizinan Pendapatan, Kasi Trantibum dan PB, serta Lurah yang memiliki tupoksinya masing-masing. Struktur ini akan mendukung implementasi sistem kepegawaian berbasis kompetensi Dimana penempatan pegawai pada setiap posisi akan didasarkan pada pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Sehingga setiap unit kerja dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Selain itu, di Kantor Camat Padang Barat, penempatan pegawai didasarkan pada Analisis Jabatan (Anjab) dan kualifikasi pendidikan serta tingkat kompetensinya. Dengan demikian pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, sistem ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kompetensi teknis saat ini, tetapi juga pada Pembangunan kapasitas jangka Panjang. Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi ini juga akan berdampak pada kinerja pegawai karena akan mudah dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatannya, maka akan semakin besar pula peluang tercapainya efisiensi, efektivitas kerja, dan meningkatnya kualitas pelayanan publik.

Namun dalam implementasinya, sistem kepegawaian berbasis kompetensi di tingkat pemerintahan daerah masih menghadapi tantangan sehingga belum dapat berjalan secara optimal. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut diantaranya adalah keterbatasan anggaran dan keterbatasan program diklat yang dilakukan kepada pegawai. Tantangan ini juga yang dihadapi oleh Kantor Camat Padang Barat, dimana pengembangan pegawai melalui diklat masih belum optimal karena keterbatasan anggaran. Sehingga pengembangan dan bimbingan akan dilakukan langsung oleh pimpinannya yaitu Kepala Camat yang dilakukan dalam rapat dan pendampingan sehari-hari.

Pimpinan Kantor Camat Padang Barat mengambil peran aktif dalam pembinaan dan pengarahan kepada pegawai melalui mekanisme rapat mingguan yang tidak berfungsi sebagai sarana koordinasi, tetapi juga menjadi media saling bertukar pengetahuan dan penyelesaian masalah secara kolektif. Selain itu, juga adanya pengembangan sistem pendampingan pegawai dengan memanfaatkan platform digital untuk saling berbagi informasi terkait perkembangan regulasi dan teknis pelaksanaan tugas. Hal ini juga merupakan bentuk adaptasi dan tindakan responsif yang dilakukan oleh Kantor Camat Padang Barat dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman yang semakin maju melalui penggunaan teknologi modern dalam kegiatan kantor.

Penelitian yang dilakukan di Kantor Camat Padang Barat bertujuan untuk menganalisis lebih mendalam terkait penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi, serta strategi apa yang digunakan untuk mengatasi keterbatasan anggaran, peran pimpinan, serta efektivitas pengajuan diklat yang dilakukan kepada BKPSDM.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang implementasi sistem kepegawaian berbasis kompetensi. Informan yang dipilih melalui *purposive sampling* diharuskan memiliki setidaknya satu tahun pengalaman dalam administrasi kepegawaian dan telah mengikuti pelatihan atau evaluasi berbasis kompetensi. Pengumpulan data meliputi observasi, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen resmi seperti laporan kinerja, bagan organisasi, dan dokumen pelatihan. Metode wawancara semi-terstruktur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi informasi secara fleksibel namun terarah.

Dengan menggunakan langkah-langkah Braun & Clarke, analisis tematik dilakukan pada semua data. Ini meliputi transkripsi, reduksi data, pengelompokan kategori, identifikasi tema, dan interpretasi hasil dengan menghubungkannya dengan teori administrasi kepegawaian. Untuk memastikan validitas, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen instansi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Kepegawaian di Kantor Camat Padang Barat

Kantor Camat Padang Barat merupakan salah satu unit pemerintahan di tingkat kecamatan yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sebagai bagian dari struktur pemerintahan Kota Padang, kantor ini berfungsi sebagai penghubung antara pemerintah kota dengan masyarakat di tingkat kelurahan. Dalam melaksanakan fungsinya, Kantor Camat Padang Barat menerapkan sistem kepegawaian berbasis kompetensi sebagai upaya meningkatkan profesionalisme, efektivitas kerja, dan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian, sistem kepegawaian di lingkungan kantor ini diimplementasikan melalui mekanisme Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Kebutuhan Pegawai (AKP). Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi tugas pokok, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Hasil dari analisis ini digunakan sebagai dasar dalam menempatkan pegawai agar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasinya. Dengan demikian, sistem ini menekankan prinsip *the right man on the right place*, yaitu menempatkan pegawai pada posisi yang paling sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki.

Struktur organisasi Kantor Camat Padang Barat terdiri atas Camat sebagai pimpinan tertinggi, Sekretaris Camat, beberapa Subbagian seperti Umum dan Keuangan, serta seksi-seksi seperti Tata Pemerintahan, Kesejahteraan Sosial, Pemberdayaan, Perizinan dan Pendapatan, Trantibum dan PB, serta Lurah di setiap kelurahan. Masing-masing unit memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang spesifik. Penempatan pegawai dalam struktur ini dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kompetensi dan kualifikasi pendidikan. Misalnya, pegawai dengan latar belakang pendidikan administrasi publik ditempatkan pada bidang tata pemerintahan, sementara mereka yang memiliki kemampuan komunikasi dan pelayanan ditempatkan pada bidang kesejahteraan sosial.

Namun, dalam pelaksanaannya, sistem kepegawaian di Kantor Camat Padang Barat masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait keterbatasan anggaran pelatihan dan pengembangan pegawai. Proses pengusulan pelatihan ke BKPSDM dilakukan setiap tahun, tetapi tidak semua pegawai dapat mengikuti diklat karena keterbatasan kuota dan biaya. Untuk mengatasi hal ini, Camat Padang Barat mengambil inisiatif dengan melakukan pembinaan langsung melalui rapat mingguan, mentoring, dan *coaching*. Pembinaan ini menjadi sarana alternatif untuk meningkatkan kompetensi pegawai tanpa harus menunggu pelatihan formal.

Selain pembinaan rutin, Kantor Camat Padang Barat juga berupaya menciptakan budaya kerja kolaboratif dan disiplin. Pegawai diarahkan untuk bekerja sesuai prosedur, menjaga komunikasi antarbagian, dan memberikan pelayanan yang cepat serta akurat kepada masyarakat. Setiap kegiatan pegawai diawasi langsung oleh atasan melalui sistem pelaporan berkala, sehingga akuntabilitas dan transparansi kerja dapat terjaga. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *performance management*, di mana penilaian kinerja menjadi dasar dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Sistem kepegawaian di Kantor Camat Padang Barat dapat dikategorikan sebagai sistem yang adaptif karena mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, termasuk pemanfaatan teknologi digital dalam administrasi kepegawaian. Penggunaan aplikasi e-Kinerja (e-Kin) menjadi salah satu inovasi penting yang membantu proses evaluasi kinerja pegawai secara objektif dan terukur. Melalui sistem ini, setiap pegawai melaporkan aktivitas kerjanya secara daring, yang kemudian diverifikasi oleh atasan. Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam

perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) serta menjadi bahan pertimbangan dalam promosi jabatan.

Dengan penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi ini, Kantor Camat Padang Barat menunjukkan kemajuan dalam manajemen ASN di tingkat kecamatan. Pegawai menjadi lebih disiplin, tanggung jawab meningkat, dan pelayanan publik menjadi lebih cepat serta transparan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari dukungan pimpinan yang aktif, sistem yang berbasis data, serta komitmen seluruh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai kompetensi masing-masing.

Implementasi Sistem Kepegawaian Berbasis Kompetensi

Di kalangan organisasi publik, penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi merupakan pergeseran signifikan dari pola manajemen konvensional menuju pendekatan yang lebih profesional, terukur, dan berfokus pada kinerja. Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKD) harus diterapkan di pemerintah daerah untuk memastikan kompetensi pegawai selaras dengan persyaratan jabatan. Hal ini sejalan dengan temuan Nurjanah, Kurniawati, dan Putra (2021), yang menekankan bahwa Anjab memiliki kemampuan untuk melakukan pemetaan kompetensi, yang krusial untuk memastikan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kapasitasnya. Dengan menerapkan prinsip "*the right man on the right place*", kualitas pelayanan publik meningkat. Hal ini terjadi karena pegawai diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Apriliana dan Nawangsari (2021), pelatihan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga keterampilan lunak, seperti etos kerja, kemampuan beradaptasi, dan keterampilan komunikasi. Namun, keterbatasan anggaran seringkali menghalangi berbagai instansi pemerintah untuk membatasi cakupan pelatihan. Untuk mengatasi hal ini, banyak perusahaan mengoptimalkan model pengembangan informal dengan menyediakan pelatihan, pendampingan, dan supervisi kepemimpinan secara berkala. Temuan menunjukkan bahwa model ini lebih fleksibel dan efisien dalam mengatasi permasalahan operasional secara langsung (Rivai & Sagala, 2020).

Implementasi sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat mencerminkan pergeseran paradigma birokrasi dari sistem administratif tradisional menuju sistem berbasis kinerja dan kemampuan nyata pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan sistem ini dimulai dari proses Analisis Jabatan yang bertujuan mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam struktur organisasi. Hasil analisis ini kemudian digunakan untuk melakukan penempatan pegawai agar sesuai dengan kompetensi individu. Kompetensi dalam konteks kepegawaian tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga aspek pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar seseorang yang berhubungan langsung dengan kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu. Dalam hal ini, Kantor Camat Padang Barat berusaha menempatkan setiap pegawai sesuai dengan keahliannya melalui koordinasi dengan BKPSDM Kota Padang.

Penerapan sistem ini juga diiringi dengan pengawasan dan evaluasi berkala untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tugas yang diberikan. Camat berperan aktif dalam memastikan agar setiap pegawai memiliki pemahaman menyeluruh terhadap tupoksi dan tanggung jawabnya. Selain itu, sistem ini mendukung peningkatan profesionalitas ASN di tingkat kecamatan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis sesuai bidangnya. Implementasi sistem berbasis kompetensi terbukti meningkatkan efektivitas kerja karena pegawai yang ditempatkan sesuai keahliannya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Oleh karena itu, penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat dapat dikatakan sebagai langkah strategis dalam menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

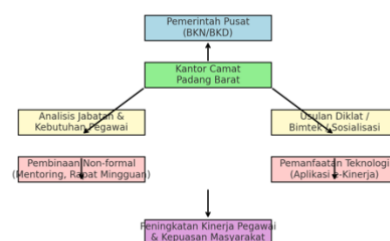
Pengembangan Kompetensi Pegawai

Untuk memastikan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) memenuhi standar profesional kontemporer, pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Kecamatan Padang Barat adalah proses yang berkelanjutan yang dilakukan melalui mekanisme formal dan informal. Dinas terus meningkatkan kemampuan pekerjanya dengan memilih karyawan untuk mengikuti pelatihan teknis yang diadakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan pelatihan langsung yang diberikan oleh manajemen. Ini terjadi meskipun kendala utama dalam melaksanakan pelatihan berskala besar adalah keterbatasan anggaran.

Pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Camat Padang Barat dilakukan melalui pendekatan berkelanjutan yang menekankan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*). Strategi pengembangan ini mencakup dua jalur utama, yaitu pengembangan formal melalui program pelatihan yang difasilitasi BKPSDM dan pengembangan nonformal melalui pembinaan langsung oleh pimpinan. Pengembangan formal dilakukan dengan mengajukan pegawai mengikuti diklat, bimbingan teknis (Bimtek), dan sosialisasi kebijakan sesuai bidang kerja masing-masing. Namun, keterbatasan anggaran pemerintah daerah seringkali menjadi kendala utama dalam pelaksanaan pelatihan tatap muka secara rutin. Sebagai solusi, camat menerapkan model pembinaan nonformal yang lebih efisien dan fleksibel. Setiap minggu dilaksanakan rapat kerja yang berfungsi sebagai forum evaluasi, berbagi pengalaman, dan peningkatan kapasitas kerja.

Dalam forum ini, pimpinan memberikan arahan langsung, mentoring, dan *coaching* kepada pegawai untuk memecahkan masalah yang muncul di lapangan. Pola ini sejalan dengan teori *on the job training* yang menekankan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi di tempat kerja melalui bimbingan langsung dari atasan (Rivai & Sagala, 2020). Selain itu, kegiatan *family gathering* dan pelatihan berbasis permainan digunakan untuk memperkuat kerja sama tim, membangun semangat kebersamaan, dan meningkatkan motivasi kerja. Upaya tersebut membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif. Lebih dari itu, Kantor Camat Padang Barat juga berupaya memperkuat kompetensi digital pegawai agar mampu mengikuti perkembangan teknologi administrasi modern. Pegawai diarahkan untuk aktif mengikuti pelatihan daring yang diselenggarakan oleh BKN dan LAN.

Pengembangan kompetensi yang terarah ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperluas wawasan dan membentuk etos kerja profesional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memperoleh pembinaan secara rutin menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, terutama dalam hal ketepatan waktu, kualitas laporan, dan kemampuan pelayanan publik. Dengan demikian, pengembangan kompetensi di Kantor Camat Padang Barat berperan penting dalam membentuk aparatur yang adaptif, inovatif, dan berintegritas dalam menjalankan tugasnya.



Gambar 1. Bagan Sistem Administrasi Kepegawaian Berbasis Kompetensi

Kinerja individu dan organisasi sangat dipengaruhi oleh penerapan sistem berbasis kompetensi. Menurut penelitian Kasmir (2016), produktivitas, disiplin kerja, dan motivasi pegawai meningkat ketika kompetensi selaras dengan jabatannya. Hasil evaluasi di organisasi publik mendukung temuan ini: pegawai yang ditempatkan sesuai kompetensinya berkinerja lebih baik, lebih mampu mengambil keputusan yang tepat, dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Dari perspektif organisasi, penerapan sistem berbasis kompetensi

membantu membangun budaya kerja yang profesional dan responsif yang beradaptasi dengan perubahan lingkungan birokrasi. Pada akhirnya, hal ini meningkatkan kepuasan publik terhadap layanan publik, sebagaimana dibuktikan oleh peningkatan indikator evaluasi internal dan peringkat layanan publik.

Kompetensi digital menjadi fokus utama dalam pengembangan kompetensi pegawai. Pegawai didorong untuk memahami aplikasi e-Kinerja, sistem korespondensi digital, dan platform layanan publik berbasis elektronik. Hal ini sejalan dengan perkembangan e-government dan tuntutan literasi digital bagi pegawai negeri sipil. Menurut penelitian Fariyah & Zulfanita (2021), keterampilan digital merupakan kompetensi kunci dalam birokrasi modern, terutama untuk memastikan layanan publik yang cepat, akurat, dan transparan. Oleh karena itu, pelatihan digitalisasi merupakan bagian integral dari pengembangan kompetensi.

Pengembangan kemampuan karyawan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang melibatkan kerja sama. Pekerja dapat belajar dari pengalaman rekan kerja mereka melalui diskusi kelompok, koordinasi antar bagian, dan berbagi praktik terbaik. Sebuah penelitian oleh Ismail (2022) menemukan bahwa pembelajaran berbasis komunitas meningkatkan kepercayaan diri pegawai dan meningkatkan keterampilan interpersonal mereka. Kedua keterampilan ini sangat penting bagi pegawai negeri sipil yang sering berinteraksi dengan publik. Budaya pertemuan mingguan dan pembagian tugas pekerjaan yang merata sesuai kompetensi di Kantor Kecamatan Padang Barat menunjukkan pola kerja sama.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi pegawai di Kantor Kecamatan Padang Barat menunjukkan bahwa pelatihan formal, yang membutuhkan dana besar, tidak selalu diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Penggunaan metode formal dan informal, pelatihan, pembinaan berkala, bantuan teknis, dan literasi digital dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Model pengembangan ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai negeri sipil dapat diterapkan secara adaptif dan berkelanjutan, yang sesuai dengan dasar reformasi birokrasi.

Inovasi Digital dalam Sistem Kepegawaian

Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan signifikan dalam sistem kepegawaian di Kantor Camat Padang Barat. Salah satu inovasi utama yang diimplementasikan adalah penerapan aplikasi e-Kinerja (e-Kin), yaitu sistem pelaporan digital yang digunakan untuk memantau capaian kerja harian pegawai. Setiap pegawai diwajibkan menginput kegiatan yang telah dilaksanakan, kemudian atasan langsung melakukan verifikasi secara daring. Sistem ini memudahkan pimpinan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai secara objektif dan real-time.

Aplikasi e-Kinerja (e-Kin) telah menjadi alat penting untuk mengukur kinerja karyawan dengan data. Setiap karyawan dapat menggunakan aplikasi ini untuk mencatat aktivitas harian mereka dan melaporkan pencapaian kinerja mereka, yang dapat diverifikasi langsung oleh atasan mereka. Penggunaan e-Kinerja meningkatkan disiplin, meningkatkan akuntabilitas, dan mengurangi kemungkinan manipulasi laporan. Hal ini sejalan dengan penelitian Yuliani et al. (2021), yang menemukan bahwa sistem *e-Performance* meningkatkan transparansi, mempercepat proses evaluasi, dan berfungsi sebagai referensi yang dapat diandalkan untuk pemberian tunjangan yang didasarkan pada kinerja. Digitalisasi mengubah proses evaluasi kinerja karyawan dari metode administratif manual ke sistem berbasis kinerja yang diukur.

E-Kinerja juga berfungsi sebagai dasar perhitungan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), sehingga mendorong pegawai untuk lebih disiplin dan produktif. Penerapan aplikasi digital ini mencerminkan arah kebijakan *electronic government* (e-Gov) yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan (Mahsun, 2018). Inovasi lain yang mendukung efektivitas komunikasi organisasi adalah pemanfaatan grup WhatsApp sebagai media koordinasi internal antarpegawai.

Penggunaan media komunikasi yang efektif telah terbukti meningkatkan efisiensi waktu dan mempercepat proses, regulasi baru, alokasi tugas, dan dokumen penting. Sebuah studi oleh

Hadiana & Nuraeni (2020) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa platform digital dapat mempercepat arus informasi dan meningkatkan efektivitas komunikasi birokrasi, terutama di lembaga pemerintah dengan struktur hierarkis. Lebih lanjut, komunikasi digital memungkinkan interaksi yang lebih responsif, yang pada gilirannya memungkinkan proses kerja yang lebih fleksibel. Melalui platform ini, setiap informasi terkait kegiatan, regulasi baru, maupun pembagian tugas dapat disampaikan secara cepat dan efisien

Penggunaan teknologi ini juga memudahkan kolaborasi antarbagian tanpa perlu tatap muka langsung, yang penting terutama di era digitalisasi birokrasi. Lebih jauh, penerapan inovasi digital di Kantor Camat Padang Barat telah mengubah pola kerja aparatur menuju sistem yang berbasis data dan hasil. Pengawasan menjadi lebih terukur, transparansi meningkat, dan potensi penyimpangan dapat diminimalisasi. Dalam konteks pelayanan publik, digitalisasi sistem kepegawaian juga berdampak pada percepatan pelayanan karena data pegawai dan kinerja mereka terdokumentasi dengan baik. Melalui inovasi digital ini, birokrasi di tingkat kecamatan tidak lagi dianggap kaku dan tertinggal, melainkan mulai bergerak menuju tata kelola yang modern, efisien, dan berorientasi hasil. Hal ini sekaligus menunjukkan kesiapan aparatur dalam menghadapi tantangan era pemerintahan berbasis teknologi.

Selain itu, digitalisasi sistem kepegawaian meningkatkan pengarsipan dan dokumentasi. Surat keputusan pegawai, daftar hadir, surat tugas, dan laporan pertanggungjawaban mulai didigitalkan. Digitalisasi arsip meningkatkan keamanan penyimpanan, mengurangi risiko kehilangan dokumen fisik, dan meningkatkan aksesibilitas data, menurut penelitian Rachmawati (2022). Situasi ini juga terjadi di Kantor Kecamatan Padang Barat, di mana mereka mulai mengintegrasikan dokumen ke dalam sistem penyimpanan digital lokal untuk membuat proses verifikasi, audit, dan pelaporan kinerja lebih mudah.

Selain itu, inovasi digital meningkatkan kemampuan pegawai dalam memahami teknologi. PNS harus menguasai aplikasi administrasi, memahami alur pelaporan digital, dan menyesuaikan diri dengan sistem pemerintahan elektronik. Hal ini sejalan dengan penelitian Maulana & Rahman (2023) yang menemukan bahwa digitalisasi sistem kepegawaian mendorong peningkatan kompetensi digital PNS, yang merupakan komponen penting dalam membangun birokrasi kontemporer. Oleh karena itu, selain meningkatkan efisiensi proses kerja, inovasi digital juga mendorong pembentukan budaya kerja baru yang bergantung pada data dan teknologi.

Perbandingan Kinerja Pegawai

Perbandingan kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat. Melalui perbandingan ini dapat diketahui sejauh mana penerapan sistem tersebut berdampak terhadap peningkatan kualitas kerja, kedisiplinan, dan produktivitas aparatur dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian, sebelum diterapkannya sistem kepegawaian berbasis kompetensi, pola kerja di lingkungan Kantor Camat Padang Barat masih bersifat administrative konvensional, di mana pembagian tugas sering kali dilakukan tanpa mempertimbangkan kemampuan dan keahlian individu pegawai.

Akibatnya, sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan beban kerja yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap rendahnya efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di tingkat kecamatan. Namun, setelah diterapkannya sistem kepegawaian berbasis kompetensi yang mengutamakan Analisis Jabatan dan penempatan pegawai sesuai kemampuan, terjadi peningkatan signifikan dalam kinerja dan koordinasi antarpegawai. Setiap individu mulai memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga beban kerja menjadi lebih proporsional.

Kinerja pegawai yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi menunjukkan peningkatan yang cukup jelas. Misalnya, pegawai di bagian tata pemerintahan mampu menyelesaikan administrasi surat-menyurat, pendataan kependudukan, serta pengarsipan dokumen dengan ketepatan waktu yang lebih baik. Sementara itu, pegawai di bagian keuangan yang memiliki latar

belakang pendidikan akuntansi menunjukkan peningkatan dalam ketepatan penyusunan laporan keuangan dan pengelolaan anggaran operasional kecamatan. Dari sisi pelayanan publik, pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik dan pemahaman terhadap prosedur pelayanan dapat memberikan penjelasan yang lebih jelas kepada masyarakat, mengurangi antrean panjang, dan mempercepat proses administrasi. Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan langsung antara kesesuaian kompetensi pegawai dengan hasil kerja yang dicapai. Dengan demikian, sistem berbasis kompetensi tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

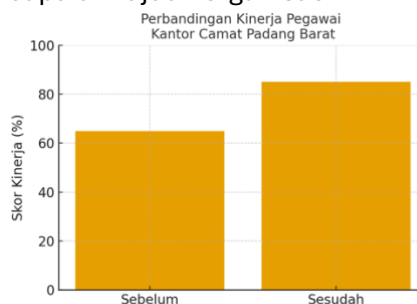
Selain peningkatan kinerja teknis, penelitian ini juga menemukan adanya perbaikan dalam aspek non-teknis seperti disiplin kerja, motivasi, dan tanggung jawab pegawai. Sebelum sistem kepegawaian berbasis kompetensi diterapkan, tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai relatif tinggi karena kurangnya pengawasan dan pembinaan. Namun, setelah diberlakukan sistem pelaporan e-Kinerja, di mana setiap pegawai diwajibkan melaporkan aktivitas harian secara daring, tingkat kedisiplinan meningkat secara signifikan. Data e-Kinerja menunjukkan bahwa kehadiran dan partisipasi pegawai dalam kegiatan kantor mengalami peningkatan sekitar 20–30 persen dibandingkan dengan periode sebelum sistem diterapkan. Hal ini terjadi karena pegawai merasa kinerjanya dihargai dan dinilai secara objektif berdasarkan capaian kerja yang dilaporkan.

Dengan sistem digital tersebut, pengawasan kinerja menjadi lebih transparan, sementara atasan dapat memberikan evaluasi langsung terhadap hasil kerja pegawai setiap minggunya. Terbukti bahwa digitalisasi sistem kepegawaian memungkinkan penerapan kompetensi dengan lebih efektif. Aplikasi e-Kinerja memungkinkan penilaian kinerja yang tidak bias, akurat, dan terbuka. Asworowati dkk. (2023) menunjukkan bahwa sistem kepegawaian berbasis web dapat meningkatkan efisiensi alur kerja, meningkatkan akuntabilitas, dan mempercepat pelaporan kinerja. Selain itu, digitalisasi ini memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, yang memungkinkan manajer untuk membuat keputusan berbasis data tentang promosi, mutasi, dan evaluasi karyawan. Penggunaan platform komunikasi digital seperti WhatsApp Grup juga membantu karyawan bekerja sama dan koordinasi dalam menyelesaikan tugas.

Perbandingan kinerja juga tampak dalam hasil evaluasi publik terhadap pelayanan kecamatan. Berdasarkan wawancara dengan masyarakat yang melakukan pengurusan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP, KK, dan surat keterangan lainnya, sebagian besar menyatakan bahwa pelayanan menjadi lebih cepat dan jelas. Sebelumnya, proses pelayanan sering mengalami keterlambatan karena pegawai belum sepenuhnya memahami prosedur dan alur kerja. Namun kini, dengan sistem berbasis kompetensi, pegawai sudah dibekali dengan pengetahuan dan pelatihan yang relevan sehingga dapat memberikan pelayanan yang tepat waktu dan memuaskan. Masyarakat juga menilai bahwa sikap pegawai menjadi lebih ramah, terbuka, dan komunikatif dalam memberikan penjelasan terkait dokumen atau persyaratan yang dibutuhkan. Tingkat keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik di Kantor Camat Padang Barat pun mengalami penurunan yang cukup signifikan, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi aparatur berbanding lurus dengan meningkatnya kepuasan publik.

Selain data kualitatif dari wawancara dan observasi, hasil dokumentasi juga menunjukkan adanya peningkatan skor penilaian kinerja pegawai berdasarkan indikator yang digunakan oleh BKPSDM. Nilai rata-rata kinerja pegawai meningkat dari kategori “cukup baik” menjadi “baik” setelah penerapan sistem berbasis kompetensi. Pegawai dengan kinerja tinggi mendapatkan penghargaan berupa rekomendasi kenaikan jabatan atau prioritas mengikuti pelatihan lanjutan. Hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai lain untuk meningkatkan kompetensinya. Dari sisi organisasi, Kantor Camat Padang Barat berhasil memperpendek waktu penyelesaian layanan administrasi masyarakat dari rata-rata tiga hari menjadi satu hari kerja, khususnya pada pelayanan kependudukan dan perizinan sederhana. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya efisiensi waktu dan peningkatan produktivitas akibat sistem kerja yang lebih tertata dan berbasis kemampuan individu.

Faktor lain yang mendukung peningkatan kinerja adalah komunikasi dan kerja sama tim yang lebih solid. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas dan forum koordinasi mingguan, pegawai dapat saling berbagi pengalaman dan solusi atas kendala pekerjaan. Kegiatan seperti *weekly meeting* menjadi sarana refleksi kinerja, di mana setiap pegawai dapat menyampaikan capaian maupun hambatan yang dihadapi. Camat berperan sebagai pembimbing dalam memberikan motivasi, pengarahan, dan solusi strategis agar pekerjaan berjalan lebih efektif. Pendekatan pembinaan seperti ini berdampak pada meningkatnya rasa kebersamaan, solidaritas, dan komitmen kerja di kalangan pegawai. Lingkungan kerja yang suportif tersebut mendorong terciptanya budaya organisasi yang positif, di mana setiap pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 2. Grafik Perbandingan Kinerja Pegawai

Secara teoritis, perbandingan kinerja pegawai sebelum dan sesudah penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat memperkuat konsep manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi (Kasmir, 2016). Ketika pegawai ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya, maka potensi kerja dapat dioptimalkan secara maksimal. Peningkatan kinerja yang terjadi tidak hanya dalam aspek kuantitatif, seperti kecepatan penyelesaian tugas dan jumlah pelayanan yang dilakukan, tetapi juga dalam aspek kualitatif, yaitu ketelitian, tanggung jawab, serta kepuasan masyarakat terhadap hasil kerja pegawai. Dengan demikian, sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat dapat dikatakan berhasil meningkatkan kinerja aparatur secara menyeluruh. Sistem ini membuktikan bahwa manajemen kepegawaian yang berbasis pada kemampuan dan prestasi mampu menciptakan birokrasi yang efisien, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas tinggi.

Peningkatan Kinerja dan Disiplin Pegawai

Salah satu aspek yang paling terlihat dari penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat adalah peningkatan kinerja pegawai. Sistem ini memfokuskan pada kesesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi yang mereka miliki, yang ternyata berdampak langsung pada produktivitas dan efisiensi kerja. Sebelum implementasi sistem ini, banyak pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keterampilan mereka. Akibatnya, tidak sedikit pegawai yang merasa kesulitan dalam menjalankan tugas mereka, yang berdampak pada kualitas kerja yang rendah (Komara, 2022).

Namun, setelah dilakukan penempatan pegawai yang lebih sesuai dengan kompetensinya berdasarkan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Kebutuhan Pegawai (AKP), kinerja pegawai mulai menunjukkan perbaikan yang signifikan. Penugasan pegawai di bidang yang sesuai dengan latar belakang keahlian mereka memudahkan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Misalnya, pegawai yang memiliki latar belakang di bidang administrasi publik akan lebih mudah menangani tugas-tugas administrasi dan pengolahan data, sementara pegawai dengan latar belakang sosial akan lebih efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan sosial.

Selain itu, dengan penempatan yang tepat, pegawai juga merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini tercermin dari peningkatan kedisiplinan

mereka dalam bekerja. Tingkat ketidakhadiran pegawai yang sebelumnya cukup tinggi, terutama di beberapa unit kerja yang memiliki beban kerja berat, kini dapat ditekan secara signifikan. Penerapan sistem pelaporan melalui aplikasi e-Kinerja memberikan transparansi yang lebih besar dalam evaluasi kinerja. Pegawai yang sebelumnya mungkin merasa tidak terawasi atau tidak mendapatkan umpan balik yang jelas tentang kinerjanya, kini dapat dengan mudah melihat hasil evaluasi dari aktivitas yang telah mereka lakukan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja mereka (Nurdin, 2024).

Keterlibatan pimpinan dalam pembinaan langsung melalui rapat mingguan juga memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai. Pimpinan tidak hanya memberikan arahan terkait tugas, tetapi juga mendengarkan keluhan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi pegawai. Proses pembinaan ini meningkatkan pemahaman pegawai tentang tujuan organisasi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapainya, yang berujung pada peningkatan motivasi dan kedisiplinan mereka.

Penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat secara umum menghasilkan perubahan positif terhadap kualitas kinerja pegawai. Penempatan aparatur yang disesuaikan dengan kompetensi inti dan kualifikasi profesional menciptakan pola kerja yang lebih efektif dan efisien. Perbaikan ini juga menanggulangi permasalahan yang sebelumnya muncul akibat ketidaksesuaian antara tugas jabatan dan latar belakang keahlian pegawai, yang pada masa sebelum implementasi sering menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan.

Seiring dengan penyalarsan tugas melalui Analisis Jabatan dan Analisis Kebutuhan Pegawai, kinerja aparatur menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan beban kerja karena ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian, sehingga kualitas hasil kerja pun semakin konsisten, selain membantu mempercepat penyelesaian tugas, kondisi ini meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan, serta kepuasan pegawai dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, yang pada akhirnya memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain peningkatan dalam produktivitas, aspek kedisiplinan dan motivasi kerja turut mengalami perkembangan yang substantial. Transparansi evaluasi melalui aplikasi e-Kinerja, didukung oleh pembinaan pimpinan melalui forum koordinasi rutin, menciptakan mekanisme pengawasan dan umpan balik yang lebih jelas. Pegawai menjadi lebih memahami tanggung jawab dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, keseluruhan proses implementasi sistem berbasis kompetensi tidak hanya memperbaiki kinerja individual, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Efektivitas Penggunaan Teknologi dalam Sistem Kepegawaian

Penggunaan teknologi, khususnya aplikasi e-Kinerja, juga membawa dampak signifikan terhadap manajemen kepegawaian di Kantor Camat Padang Barat. Sebelum implementasi aplikasi ini, evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara manual melalui laporan tertulis dan pertemuan tatap muka, yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Dengan pengenalan e-Kinerja, setiap pegawai diwajibkan untuk melaporkan kegiatan harian mereka secara daring, yang kemudian diverifikasi oleh atasan secara langsung (Komara, 2022). Penerapan sistem ini mempercepat proses evaluasi kinerja dan memberikan data yang lebih akurat serta terukur. Pimpinan dapat memantau kinerja pegawai secara real-time, dan tidak lagi bergantung pada laporan tertulis yang mungkin tidak mencerminkan kinerja sebenarnya. Dengan sistem ini, penilaian terhadap setiap pegawai menjadi lebih objektif karena didasarkan pada bukti kinerja yang sebenarnya, yang tercatat dalam aplikasi. Hal ini juga meminimalisir potensi kecurangan atau penyimpangan dalam laporan kinerja (Nurdin, 2024).

Inovasi teknologi lainnya yang digunakan di kantor ini adalah pemanfaatan platform komunikasi digital seperti WhatsApp Grup untuk memfasilitasi koordinasi antarpegawai. Penggunaan media komunikasi ini terbukti mempercepat aliran informasi antar bagian dalam

organisasi. Selain itu, penggunaan WhatsApp Grup memungkinkan pegawai untuk berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan atau antar bagian tanpa harus menunggu pertemuan tatap muka. Komunikasi yang lebih cepat dan efisien ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan, karena setiap informasi penting atau perubahan regulasi dapat segera diketahui oleh seluruh pegawai (Nurdin, 2024).

Di samping pemanfaatan aplikasi e-Kinerja dan WhatsApp Grup, Kantor Camat Padang Barat juga mulai menerapkan penggunaan penyimpanan dokumen berbasis *cloud* seperti Google Drive untuk mendukung manajemen arsip digital. Langkah ini sangat membantu dalam proses penyimpanan, pencarian, dan distribusi dokumen penting yang berkaitan dengan pelayanan administrasi kependudukan maupun urusan internal kantor. Dengan sistem penyimpanan digital, pegawai tidak lagi harus mencari dokumen secara manual di rak arsip, yang sering kali memakan waktu dan berpotensi menimbulkan kehilangan dokumen. Kini, setiap dokumen dapat diakses secara cepat oleh pegawai yang berwenang, sehingga memperlancar alur kerja dan meningkatkan efisiensi pelayanan.

Pemanfaatan teknologi digital di Kantor Camat Padang Barat secara menyeluruh telah membawa perubahan signifikan terhadap efektivitas manajemen kepegawaian. Integrasi aplikasi e-Kinerja mampu menggantikan sistem manual yang sebelumnya lamban dan rentan kesalahan, sehingga proses evaluasi kinerja menjadi lebih akurat, objektif, dan terukur. Kemudahan pelaporan harian serta verifikasi langsung oleh atasan memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja, sekaligus mengurangi potensi manipulasi data yang kerap muncul dalam sistem pelaporan konvensional.

Peningkatan Pelayanan Publik

Salah satu tujuan utama dari penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sebelum sistem ini diterapkan, beberapa pegawai di Kantor Camat Padang Barat merasa kesulitan dalam menjalankan tugas mereka karena kurangnya pemahaman yang mendalam tentang prosedur dan tugas yang harus diselesaikan. Hal ini sering menyebabkan keterlambatan dalam proses pelayanan kepada masyarakat.

Namun, setelah implementasi sistem kepegawaian berbasis kompetensi, pelayanan publik mulai mengalami peningkatan yang signifikan. Pegawai yang ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tugas mereka, yang berujung pada proses pelayanan yang lebih cepat dan lebih efisien. Misalnya, pegawai yang berfokus pada pelayanan administrasi kependudukan dapat memberikan informasi yang lebih jelas dan tepat waktu kepada masyarakat, serta menyelesaikan permohonan dokumen seperti KTP atau KK dalam waktu yang lebih singkat (Suharsono, 2022).

Selain itu, peningkatan dalam keterampilan komunikasi pegawai juga berperan besar dalam mempercepat proses pelayanan. Pegawai yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik mampu berinteraksi dengan masyarakat dengan lebih baik, memberikan penjelasan yang lebih jelas, serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi warga dengan lebih cepat. Hal ini tentunya berkontribusi pada peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Camat Padang Barat.

Evaluasi dari masyarakat yang menggunakan layanan administrasi juga menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan mereka. Sebelum sistem berbasis kompetensi diterapkan, masyarakat sering mengeluhkan lambatnya proses administrasi dan ketidakjelasan informasi yang diberikan. Namun, setelah sistem ini diimplementasikan, mayoritas masyarakat merasa bahwa proses administrasi menjadi lebih cepat dan lebih transparan. Hal ini juga tercermin dalam pengurangan jumlah keluhan yang diterima oleh kantor.

Penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat secara nyata telah memperkuat kualitas pelayanan publik. Penempatan pegawai yang lebih sesuai dengan bidang keahlian mereka mampu mengatasi masalah yang sebelumnya muncul akibat keterbatasan pemahaman terhadap prosedur kerja. Kondisi ini berkontribusi pada perbaikan

alur pelayanan, karena pegawai dapat menjalankan tugas dengan lebih terarah dan efektif dibandingkan dengan masa sebelum penerapan sistem tersebut.

Selain itu, peningkatan kompetensi teknis pegawai turut didukung oleh berkembangnya kemampuan komunikasi interpersonal, yang sangat penting dalam pelayanan publik. Pegawai mampu memberikan penjelasan yang lebih jelas, memahami kebutuhan masyarakat secara lebih cepat, serta menyelesaikan berbagai permohonan administrasi secara lebih efisien. Proses yang lebih responsive dan interaktif ini secara langsung berdampak pada meningkatnya kualitas interaksi antara pegawai dan masyarakat serta semakin mempercepat penyelesaian layanan yang diperlukan masyarakat.

Secara keseluruhan, peningkatan kualitas pelayanan publik ini tercermin dari hasil evaluasi masyarakat yang menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan sebelum penerapan sistem berbasis kompetensi. Keluhan mengenai lambatnya proses administrasi dan ketidakjelasan informasi mengalami penurunan signifikan, menandakan bahwa proses pelayanan kini berjalan lebih cepat, transparan, dan terstandarisasi. Dengan demikian, sistem kepegawaian berbasis kompetensi tidak hanya memperbaiki kinerja internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja di kantor kecamatan.

Tantangan yang Masih Dihadapi dalam Implementasi Sistem Kepegawaian

Meskipun penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat menunjukkan hasil yang positif, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan sistem ini dalam jangka panjang. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan anggaran yang tersedia untuk pelatihan formal. Meskipun pembinaan informal yang dilakukan oleh pimpinan telah terbukti efektif, pelatihan formal tetap diperlukan untuk meningkatkan kompetensi teknis pegawai, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks (Suharsono, 2022).

Keterbatasan anggaran ini juga berdampak pada jumlah pegawai yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk mencari alternatif pembiayaan atau menggunakan metode pelatihan yang lebih efisien, seperti pelatihan daring atau pelatihan berbasis *e-learning*, yang dapat diakses oleh lebih banyak pegawai dengan biaya yang lebih rendah.

Selain itu, meskipun penggunaan teknologi telah meningkatkan efisiensi kerja, adaptasi terhadap teknologi baru masih menjadi tantangan bagi beberapa pegawai yang kurang familiar dengan penggunaan aplikasi atau sistem digital. Pelatihan tentang penggunaan teknologi dan sistem administrasi digital harus terus dilakukan untuk memastikan bahwa semua pegawai dapat memanfaatkan teknologi ini secara maksimal. Hal ini juga berkaitan dengan pentingnya literasi digital dalam era pemerintahan modern, yang memerlukan pegawai untuk dapat mengoperasikan sistem teknologi informasi dengan baik (Lastiwi, 2022).

Secara keseluruhan, penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat telah membawa perubahan positif dalam berbagai aspek, termasuk peningkatan kinerja pegawai, disiplin kerja, efisiensi proses administrasi, dan kualitas pelayanan publik. Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi mereka, pembinaan melalui rapat mingguan, serta penggunaan teknologi seperti aplikasi e-Kinerja dan platform komunikasi digital telah meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi kerja di kantor ini.

Namun, tantangan dalam hal keterbatasan anggaran untuk pelatihan formal dan adaptasi terhadap teknologi baru masih perlu diatasi untuk memastikan kelanjutan dan keberhasilan sistem ini dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengoptimalkan pembiayaan pelatihan, memperluas akses ke pelatihan daring, serta meningkatkan literasi digital di kalangan pegawai. Penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi ini dapat dijadikan contoh praktik terbaik yang dapat diterapkan di instansi pemerintah lainnya, dengan tujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efisien, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas (Fahlevi, 2024).

Implikasi terhadap Penempatan, Mutasi dan Promosi

Penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat menunjukkan bahwa aspek penempatan, mutasi dan promosi pegawai menjadi sangat krusial. Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki baik kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku menghasilkan efektivitas yang lebih tinggi. Ketika pegawai secara rutin dievaluasi melalui aplikasi e-Kinerja dan hasilnya dikaitkan dengan kompetensi yang spesifik, misalnya kemampuan pelayanan, penguasaan prosedur administrasi, penggunaan teknologi informasi, maka pimpinan dapat mengambil keputusan mutasi atau promosi yang lebih objektif. Misalnya, pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi dalam tugas pelayanan dan memiliki kompetensi komunikasi dan empati yang baik dapat dipromosikan ke seksi pelayanan publik, sedangkan pegawai yang unggul dalam analisis data dan teknologi ditempatkan pada unit yang membutuhkan digitalisasi proses (Lastiwi, 2022).

Korelasi antara kompetensi dan promosi ini memunculkan budaya kerja yang lebih sehat: pegawai tahu bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak pada karir mereka. Dengan demikian, sistem kepegawaian berbasis kompetensi tidak hanya meningkatkan kualitas layanan tetapi juga menjadi instrumen motivasi intrinsik bagi pegawai. Namun demikian, pelaksanaan mutasi/promosi berbasis kompetensi juga menghadapi tantangan: data kompetensi harus valid dan mutakhir, pimpinan harus mampu membaca hasil evaluasi dengan bijak, dan sistem harus transparan agar tidak muncul prasangka favoritisme. Di Kantor Camat Padang Barat, keberadaan e-Kinerja dan rapat evaluasi mingguan membantu memastikan bahwa pengambilan keputusan mutasi/promosi didukung bukti kinerja dan kompetensi.

Untuk menjaga keberlanjutan praktik tersebut, diperlukan mekanisme pengelolaan data kompetensi yang lebih sistematis dan terintegrasi. Pengembangan basis data kompetensi pegawai yang selalu diperbarui akan memperkuat akurasi penilaian dan mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan strategis terkait mutasi maupun promosi. Selain itu, kapasitas pimpinan dalam menganalisis data kinerja dan menginterpretasikan indikator kompetensi harus terus ditingkatkan melalui pelatihan manajerial dan penguatan pemahaman mengenai prinsip meritokrasi. Dengan demikian, proses penempatan dan pengembangan karier pegawai dapat berjalan lebih konsisten dan bebas dari intervensi subjektif.

Pengaruh terhadap Pengembangan Pegawai dan Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai menjadi titik sentral keberhasilan sistem ini. Pembinaan yang rutin melalui mentoring, coaching, dan rapat mingguan digabungkan dengan pelatihan informal ternyata cukup efektif, terutama ketika anggaran untuk pelatihan formal terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan sejumlah penelitian yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi ASN dalam birokrasi modern. Sebagai contoh, penelitian oleh Agus Suharsono (2022) menegaskan bahwa “pengembangan kompetensi ASN melalui diklat diharapkan mampu menyediakan pembelajaran mengenai keahlian yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan serta dapat mengisi kesenjangan kompetensi pegawai”.

Dalam konteks Kantor Camat Padang Barat, pelatihan informal yang dilakukan pimpinan, penggunaan media digital untuk berbagi pengalaman antarpegawai, dan pengembangan kompetensi teknologi, misalnya penggunaan e-Kinerja dan komunikasi digital, terbukti meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi tugas yang semakin kompleks. Pegawai yang awalnya kurang terbiasa dengan aplikasi digital kini mulai terbiasa memanfaatkan sistem pelaporan daring dan memperoleh umpan balik cepat dari atasan. Hal ini mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugas (Fahlevi, 2024).

Selain itu, pengembangan kompetensi antarpegawai (peer learning) melalui forum diskusi dan rapat mingguan juga memperkuat budaya belajar di dalam organisasi. Pegawai tidak hanya dilatih secara *top-down* oleh pimpinan tetapi juga berbagi pengalaman secara horizontal. Misalnya, pegawai dari seksi pelayanan yang berhasil menyelesaikan kasus administrasi secara

cepat kemudian berbagi strategi dengan rekan-rekan sektor lain. Praktik ini memperkaya kompetensi organisasi secara kolektif dan mendorong kolaborasi antarunit.

Dampak positif dari pengembangan kompetensi ini juga tercermin pada meningkatnya kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah secara mandiri. Dengan semakin berkembangnya teknologi dan kompleksitas tugas administrasi, pegawai dituntut untuk tidak hanya memahami prosedur formal, tetapi juga mampu melakukan analisis cepat dan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi tertentu. Melalui pelatihan informal, mentoring, serta berbagi praktik baik (*best practices*), pegawai menjadi lebih proaktif dalam mencari solusi ketika menghadapi kendala pelayanan, seperti dokumen tidak lengkap, sistem yang mengalami gangguan, atau kebutuhan masyarakat yang mendesak. Kemampuan *problem solving* yang meningkat ini sangat penting dalam lingkungan kerja pelayanan publik yang dinamis.

Selain peningkatan kompetensi teknis, pelatihan yang dilakukan juga memperkuat kompetensi non-teknis atau *soft skills* pegawai. Pegawai dilatih untuk memiliki etika pelayanan, kemampuan komunikasi interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, dan empati dalam menghadapi masyarakat yang datang dengan berbagai persoalan. *Soft skills* ini terbukti meningkatkan kualitas interaksi antara pegawai dan masyarakat, sehingga memberikan pengalaman pelayanan yang lebih menyenangkan dan profesional.

Dampak terhadap Kepuasan Pelayanan dan Persepsi Masyarakat

Salah satu hasil menarik dari implementasi sistem ini adalah peningkatan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Sebelumnya, beberapa warga mengeluhkan lambatnya proses administrasi, ketidakjelasan prosedur, dan kurangnya transparansi di Kantor Camat Padang Barat. Namun setelah penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi yang mencakup penempatan pegawai yang tepat, penggunaan teknologi, dan pengembangan kompetensi proses pelayanan menjadi lebih cepat, lebih responsif, dan lebih transparan.

Dengan adanya aplikasi e-Kinerja yang memonitor kinerja pegawai secara real time, serta penggunaan grup komunikasi digital antarpegawai dan pimpinan, layanan publik menjadi lebih adaptif. Pegawai dapat merespon permohonan masyarakat dengan lebih cepat karena mereka ditempatkan sesuai keahlian dan memiliki akses ke sistem serta informasi yang memadai. Hal ini berdampak pada persepsi positif warga terhadap pelayanan kecamatan. Masyarakat mulai melihat pegawai yang lebih sigap, prosedur yang lebih jelas, dan pengaduan yang lebih cepat ditangani (Fahlevi, 2024).

Dari sudut internal organisasi, peningkatan kepuasan masyarakat juga menjadi indikator keberhasilan sistem kepegawaian berbasis kompetensi. Pimpinan mampu menggunakan data kepuasan masyarakat sebagai umpan balik untuk evaluasi kinerja pegawai dan perbaikan proses. Dengan demikian, sistem tidak hanya berfokus pada aspek internal (kompetensi pegawai, teknologi, penempatan) tetapi juga pada hasil eksternal berupa pelayanan yang lebih berkualitas.

Secara keseluruhan, sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat menunjukkan hasil yang meyakinkan dalam meningkatkan efektivitas pegawai, kualitas pelayanan publik, dan transparansi proses kepegawaian. Penempatan sesuai kompetensi, pengembangan melalui pembinaan dan teknologi, serta evaluasi kinerja berbasis sistem digital menjadi pilar keberhasilan. Meski demikian, tantangan seperti keterbatasan anggaran, literasi digital, validitas data, dan perubahan budaya organisasi tetap harus diatasi agar sistem ini dapat berjalan secara berkelanjutan. Dengan implementasi yang terus diperkuat dan diperluas, sistem ini berpotensi menjadi model bagi instansi pemerintah lainnya dalam upaya peningkatan kualitas birokrasi dan pelayanan publik.

Selain aspek-aspek tersebut, dampak terhadap kepuasan masyarakat juga terlihat dari meningkatnya kepercayaan warga terhadap profesionalitas pegawai. Banyak masyarakat yang sebelumnya merasa ragu untuk mengurus dokumen di kantor kecamatan karena proses yang dianggap rumit, sekarang menunjukkan minat yang lebih tinggi untuk memanfaatkan layanan langsung. Hal ini terjadi karena informasi pelayanan kini lebih mudah diakses, baik melalui

baliho layanan, media sosial kantor, maupun penjelasan pegawai yang lebih komunikatif. Kejelasan alur pelayanan dan waktu penyelesaian yang lebih pasti membuat warga merasa dihargai sebagai pengguna layanan, sehingga persepsi mereka terhadap kinerja aparatur semakin positif.

Selain itu, penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi juga berdampak pada terciptanya budaya pelayanan yang lebih humanis. Pegawai tidak hanya dituntut bekerja cepat dan tepat, tetapi juga memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik dalam berinteraksi dengan masyarakat. Penguatan kompetensi ini memperbaiki cara pegawai menyampaikan informasi, menangani keluhan, dan membantu warga yang membutuhkan pendampingan khusus, seperti lansia atau penyandang disabilitas. Sikap pegawai yang lebih empatik dan responsif menjadi salah satu faktor penting yang meningkatkan kepuasan masyarakat.

Selanjutnya, efektivitas sistem ini dapat semakin optimal jika didukung oleh peningkatan infrastruktur teknologi, pelatihan berkelanjutan bagi pegawai, serta mekanisme umpan balik masyarakat yang lebih terstruktur. Dengan langkah-langkah tersebut, pelayanan publik di Kantor Camat Padang Barat dapat terus berkembang menjadi pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisis, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat telah berhasil meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efisiensi administrasi. Sistem ini beroperasi melalui mekanisme penempatan pegawai berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Kebutuhan Pegawai (AKP), yang kemudian diikuti dengan pelatihan, bimbingan teknis, dan sosialisasi. Meskipun keterbatasan anggaran merupakan fokus utama program pengembangan formal, kegiatan kepemimpinan seperti pembinaan, pendampingan, dan rapat mingguan telah berhasil meningkatkan pengembangan keterampilan.

Selain itu, inovasi dalam penggunaan aplikasi e-Kinerja dan perangkat komunikasi digital telah meningkatkan transparansi, efisiensi, dan disiplin kerja. Evaluasi kinerja yang sistematis berdampak positif pada profesionalisme ASN dan membantu meningkatkan kepercayaan publik. Dengan demikian, pengelolaan Kantor Camat Padang Barat dapat digolongkan sebagai praktik yang baik (*best practice*) dalam kajian sumber daya manusia berbasis kompetensi, yang relevan untuk diterapkan pada instansi pemerintah lainnya dalam rangka pengembangan pelayanan publik yang berdaya guna, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, keberhasilan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di Kantor Camat Padang Barat harus terus dijaga melalui konsistensi pelaksanaan evaluasi kinerja, penguatan literasi digital, serta peningkatan kapasitas manajerial pimpinan dalam mengelola data kompetensi secara objektif dan transparan. Optimalisasi penggunaan teknologi, perluasan akses pelatihan berbasis daring, serta penyempurnaan mekanisme mutasi dan promosi berbasis bukti menjadi langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan efektivitas sistem ini. Sehingga, sistem berbasis kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga sebagai pendorong terwujudnya birokrasi yang adaptif, profesional, dan mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis.

REFERENSI

- Alberth, A., & Suhaimi, S. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 233–244.
- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, October). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).

- Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 53-59.
- Asworowati, R. D., Wuryanto, A., Mustomi, D., & Simangunsong, R. P. (2023). Perancangan Sistem Informasi Kepegawaian Berbasis Web Pada Desa Muktiwari. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(2), 120-125.
- Fahlevi, R., & Rizatriany, A. (2024). *Inovasi Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Corporate University untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik*. Pitnas 2024 Conference Proceedings (E-Journal IWI).
- Farihah, U., & Zulfanita, Z. (2021). Pengembangan Kompetensi ASN dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Berbasis Digital. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(1), 56-68.
- Hadiana, D., & Nuraeni, N. (2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 45-58.
- Hamzah, M. (2022). Efektivitas On-the-Job Training dalam Peningkatan Kompetensi Pegawai Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 41-52.
- Ismail, I. (2022). Pembelajaran Berbasis Komunitas Kerja dalam Peningkatan Kompetensi ASN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 120-132.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo.
- Komara, E. (2022). *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia*. Mimbar Dik, Volume 20, Halaman 45-60.
- Kurniawan, D. (2020). Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Continuous Professional Development. *Jurnal Manajemen Publik*, 16(1), 78-92.
- Lastiwi, D. T. (2022). *Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN): Review Literatur*. NIJ – National Integrity Journal, Volume 7, Halaman 77-88. 2022.
- Maulana, A. R., & Rahman, R. (2023). Tantangan dan Peluang ASN dalam Implementasi Pemerintahan Digital. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(2), 112-126.
- Nuridin, I. (2024). *Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Mewujudkan Birokrasi Modern*. Wahana Bina Pemerintahan, Volume 18, Halaman 102-120. 2024.
- Nurjanah, S., Kurniawati, D., & Putra, Y. (2021). Pemetaan Kompetensi ASN Berdasarkan Analisis Jabatan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 233-248.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pristiani, M. R. (2024). *PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MERIT SYSTEM DALAM PENEMPATAN JABATAN ESELON II DI BKPSDM (BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA) KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin Makassar).
- Rachmawati, D. (2022). Digitalisasi Arsip dan Pengaruhnya terhadap Efisiensi Administrasi Publik. *Jurnal Kearsipan Indonesia*, 8(1), 15-28.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 6 Republik Indonesia. (2021).
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk masa yang mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446-466.
- Sudiyanto, T. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Banyuasin. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 93-115.

- Suharsono, A. (2022). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University*. Journal Litbang Provinsi Jawa Tengah, Vol. 20, No. 2, Halaman 179-193, Desember 2022.
- Syamsir. (2020). *Manajemen Aparatur Sipil Negara di Era Otonomi Daerah*. Padang: Universitas Negeri Padang Press
- Wahyudi, A., & Yamin, A. (2025). Pengaruh Teknologi Informasi, Kompetensi SDM dan Penggunaan Aplikasi Erasmart melalui Desa dan Kelurahan (Lesehan) terhadap Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus di Kelurahan Telaga Bertong, Kecamatan Taliwang, Kabupaten Sumbawa Barat). *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(5), 4962-4979.
- Yulanda, A., & Adnan, M. F. (2023). Transformasi digital: Meningkatkan efisiensi pelayanan publik ditinjau dari perspektif administrasi publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(3), 103-110.
- Yuliani, R., Kurniawan, R., & Sari, M. P. (2021). Implementasi Sistem e-Kinerja dalam Penilaian Kinerja ASN. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 7(2), 89–103.
- Yuwono, B. (2023). *Konsep system kepegawaian* <https://repository.ut.ac.id/3951/1/ADPG4448-M1.pdf>