

Implementasi Program Uji Kompetensi Bidang Teknis pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur

Davita Sherin Agustin, Tjitjik Rahaju, Indah Prabawati, Firre An Suprpto

Prodi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 June 2026

Revised 20 June 2026

Accepted 25 June 2026

Available online 22 July 2026

Keywords

Policy Implementation, Competency Test, State Civil Apparatus (ASN), George C. Edwards III, BPSDM East Java.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah elemen penting untuk menciptakan birokrasi yang profesional, transparan, dan fokus pada pelayanan publik, selaras dengan penerapan sistem merit. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Jawa Timur mengadakan program uji kompetensi guna mengukur, menilai, dan memetakan kemampuan teknis ASN. Meskipun demikian, pelaksanaan program ini masih mengalami berbagai tantangan seperti kurangnya pemahaman ASN tentang makna uji kompetensi, jumlah asesor yang terbatas, serta ketidakseimbangan antara anggaran dan jumlah peserta. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan deskripsi yang menyeluruh mengenai pelaksanaan program Uji Kompetensi Bidang Teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Fokus Penelitian ini di analisis menggunakan teori Implementasi Kebijakan George C. Edwards III yang mencakup empat variabel utama: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Data di kumpulkan melalui Teknik observasi, Wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan

mengikuti model Miles dan Huberman, Meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari variabel Komunikasi, proses transmisi informasi dan instruksi jadwal dari panitia sudah terstruktur dengan baik, meskipun terdapat kendala keterlambatan penerimaan surat edaran resmi bagi instansi di daerah; dari segi kejelasan, esensi umum dan manfaat program telah dipahami dengan baik oleh peserta, namun detail rincian materi/kisi-kisi teknis masih dinilai normatif oleh sebagian asesi.

ABSTRACT

Competency development for the State Civil Apparatus (ASN) is a crucial element in establishing a professional, transparent, and public service-oriented bureaucracy, in alignment with the implementation of the merit system. The Human Resources Development Agency (BPSDM) of East Java Province conducts a competency assessment program to measure, evaluate, and map the technical capabilities of ASN personnel. However, the implementation of this program faces various challenges, such as a lack of understanding among ASN regarding the purpose of the assessment, a limited number of assessors, and a mismatch between the budget and the number of participants. This study aims to provide a comprehensive description of the implementation of the Technical Competency Assessment program at the BPSDM of East Java Province. This study employs a qualitative approach of a descriptive nature. The research focus is analyzed using George C. Edwards III's policy implementation theory, which encompasses four key variables: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The data analysis technique follows the Miles and Huberman model, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. Research findings indicate that regarding the Communication variable, the process of transmitting information and scheduling instructions from the organizing committee was well-structured, despite delays in regional agencies receiving official circulars; in terms of clarity, participants well understood the program's general essence and benefits, although some candidates felt the detailed material and technical guidelines remained somewhat generic.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada sektor publik, peran SDM menjadi semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, efektivitas birokrasi, dan pelayanan publik. Manajemen SDM tidak hanya mencakup fungsi administratif, tetapi juga meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, serta pengembangan karier yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2020; Mathis et al., 2019). Pengelolaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi meningkatkan kompetensi pegawai, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis yang dipengaruhi oleh digitalisasi, globalisasi, serta perkembangan teknologi (Dessler, 2020; Mathis et al., 2011).

Dalam konteks reformasi birokrasi, kualitas SDM aparatur menjadi faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan akuntabel. Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, penyelenggara pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Oleh karena itu, ASN dituntut memiliki kompetensi yang memadai agar mampu memberikan pelayanan publik yang responsif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Dwiyanto, 2018; Thoha, 2015). Tuntutan tersebut semakin meningkat seiring berkembangnya paradigma pemerintahan modern yang mengedepankan efektivitas pelayanan berbasis teknologi dan prinsip good governance.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang berkaitan secara langsung dengan efektivitas dan kinerja unggul seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Spencer & Spencer, 1993). Dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis, kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kompetensi manajerial, sosial-kultural, kemampuan berpikir kritis, literasi digital, serta kemampuan pemecahan masalah yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja (OECD, 2019). Oleh karena itu, pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi menjadi dasar dalam berbagai fungsi kepegawaian, mulai dari rekrutmen, pengembangan karier, pelatihan, hingga penilaian kinerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Penerapan manajemen ASN di Indonesia mengacu pada sistem merit, yaitu sistem pengelolaan kepegawaian yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja sebagai dasar dalam pengangkatan, promosi, mutasi, maupun pengembangan karier pegawai. Sistem merit bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan bebas dari praktik-praktik yang tidak objektif sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik (Badan Kepegawaian Negara [BKN], 2020; Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi [KemenPAN-RB], 2020). Salah satu instrumen utama dalam implementasi sistem merit adalah pelaksanaan uji kompetensi sebagai dasar pemetaan kompetensi ASN dan pengambilan keputusan manajemen talenta (Rivai et al., 2019).

Uji kompetensi merupakan proses penilaian yang dirancang untuk mengukur kesesuaian kompetensi individu dengan standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan. Hasil uji kompetensi digunakan sebagai dasar dalam promosi, rotasi, pengembangan karier, maupun penyusunan program pelatihan sehingga keputusan pengelolaan SDM dapat dilakukan secara objektif dan berbasis bukti (Badan Nasional Sertifikasi Profesi [BNSP], 2021; Dessler, 2021). Hoffmann (1999) menjelaskan bahwa standar kompetensi menggambarkan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik perilaku yang harus dimiliki seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif sesuai dengan standar kinerja tertentu.

Di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur

melalui berbagai program pendidikan, pelatihan, assessment center, dan uji kompetensi. Pelaksanaan tugas tersebut diperkuat melalui Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 71 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Sertifikasi Kompetensi SDM. Melalui Unit Pelaksana Teknis Sertifikasi Kompetensi SDM, BPSDM bertanggung jawab menyelenggarakan uji kompetensi sebagai bagian dari implementasi sistem merit dan pengembangan manajemen talenta ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Selain berperan sebagai penyelenggara uji kompetensi, BPSDM Provinsi Jawa Timur juga menerapkan mekanisme assessment internal terhadap ASN sebagai bagian dari upaya menjaga akuntabilitas penyelenggaraan asesmen kompetensi. Pelaksanaan uji kompetensi diharapkan mampu menghasilkan profil kompetensi ASN yang valid sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program pengembangan kompetensi, penempatan pegawai, serta perencanaan karier secara objektif. Dengan demikian, uji kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai persyaratan administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi.

Meskipun demikian, implementasi program uji kompetensi masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian ASN masih memandang uji kompetensi sebagai formalitas administratif dalam proses kenaikan jabatan, bukan sebagai instrumen pengembangan kompetensi. Selain itu, keterbatasan jumlah asesor bersertifikat, keterbatasan anggaran pelaksanaan, serta belum optimalnya pemanfaatan hasil uji kompetensi dalam pengembangan karier ASN menjadi kendala yang berpotensi mengurangi efektivitas penerapan sistem merit di lingkungan pemerintah daerah (Wibowo, 2022). Kondisi tersebut dapat memengaruhi kualitas proses asesmen serta akurasi hasil penilaian kompetensi ASN.

Berdasarkan telaah literatur, sebagian besar penelitian terdahulu membahas pengembangan kompetensi ASN, sistem merit, maupun manajemen SDM sektor publik secara umum. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi program uji kompetensi pada bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik kelembagaan, mekanisme pelaksanaan, serta tantangan implementasi di tingkat pemerintah daerah memerlukan kajian yang lebih mendalam agar dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas pelaksanaan program tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Program Uji Kompetensi pada Bidang Teknis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya, serta menganalisis kontribusinya terhadap pengembangan kompetensi ASN dalam mendukung implementasi sistem merit dan peningkatan profesionalisme aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (2014) meliputi tiga langkah utama yang dilakukan secara interaktif reduksi data (memilih, memusatkan, dan menyederhanakan data), penyajian data (mengatur informasi dalam bentuk narasi, tabel, grafik, atau matriks), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (membuat kesimpulan awal yang kemudian diuji kembali secara berkala). Proses ini bertujuan untuk

mengatur data kualitatif yang kompleks secara teratur guna menghasilkan temuan yang jelas dan relevan.

HASIL

Implementasi Program Uji Kompetensi Bidang Teknis Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu variable penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan dilakukan, jika yang membuat keputusan mengetahui tentang apa yang akan mereka lakukan. Informasi yang dipahami oleh pengambil keputusan hanya dapat diperoleh melalui komunikasi yang baik.

Pada indikator komunikasi bertujuan untuk menganalisis dalam komunikasi yang berkaitan dengan bagaimana kebijakan uji kompetensi dilaksanakan dari pembuat kebijakan pusat kepada pelaksana yakni BPSDM Provinsi Jawa Timur dengan sasaran pada ASN. Edward III mengusulkan ketiga variabel pada indikator komunikasi adalah, transmisi yakni komunikasi yang baik juga dapat menghasilkan hasil implementasi yang baik. Masalah yang sering muncul dalam distribusi komunikasi adalah miskomunikasi yang disebabkan oleh lapisan-lapisan birokrasi yang harus dilalui proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan. Selanjutnya, Jelas adalah komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (birokrat jalanan) harus jelas dan tidak membingungkan atau rancu/ambigu. Serta konsistensi adalah Perintah yang dikeluarkan selama komunikasi eksekutif harus konsisten dan jelas agar ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah, dapat menyebabkan kebingungan bagi pelaksana lapangan (Edward III, 1980).

Sebagai langkah awal dalam menentukan keberhasilan implementasi, persepsi peserta terhadap efektivitas saluran komunikasi seperti penerimaan info jadwal, artikulasi materi oleh penguji, hingga kejelasan manual operasional CAT memerlukan penelaahan secara mendalam. Melalui teknik wawancara mendalam, peneliti melakukan verifikasi terhadap indikator komunikasi ini secara empiris. Data lapangan menjelaskan hasil yang komprehensif; peserta memberikan penilaian positif bagi konsistensi instruksi dari panitia, namun di sisi lain memberikan catatan negatif pada aspek kejelasan substansi soal yang dinilai kurang tersosialisasi dengan baik sebelumnya.

Dalam menjelaskan secara detail pada indikator komunikasi, penulis melakukan wawancara secara mendalam, dalam aspek positif mengenai transmisi seperti yang disampaikan oleh Ibu Anna selaku ASN staf bidang teknis menyampaikan:

“Menurut saya, terkait informasi ujian alurnya sudah sangat cepat dan terstruktur. Peserta menerima informasi lanjutan mengenai apa saja yang harus di persiapkan saat mengikuti ujian kompetensi nantinya”.

Pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Anna tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan peserta uji kompetensi, Seperti yang di sampaikan oleh Bapak Agus salah satu peserta uji kompetensi.

“Menurut pandangan saya, berita seputar pelaksanaan uji kemampuan telah disampaikan dengan cukup efektif. Kami mendapatkan surat pemberitahuan, jadwal pelaksanaan, dan panduan teknis beberapa waktu sebelum kegiatan itu dilaksanakan. Dengan adanya informasi tersebut, saya bisa menyiapkan dokumen yang diperlukan serta mempelajari materi yang akan diuji sehingga saya dapat mengikuti ujian dengan lebih santai.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa proses transmisi informasi dalam pelaksanaan uji kompetensi telah berjalan secara efektif. Peserta memperoleh informasi penting berupa surat pemberitahuan, jadwal pelaksanaan, serta petunjuk teknis dalam rentang waktu yang memadai sebelum kegiatan berlangsung. Kondisi ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk melakukan berbagai persiapan yang diperlukan, baik dari aspek administratif maupun akademis. Selain itu, tersedianya informasi yang jelas dan tepat waktu turut menciptakan rasa tenang dan meningkatkan kepercayaan diri peserta dalam menghadapi uji kompetensi. Tersampainya surat edaran resmi beserta lampiran juksi yang komperatif dalam estimasi yang teratur sebelum hari pelaksanaan memberikan implikasi positif terhadap kesiapan administrative maupun psikologis para peserta.

Dalam perspektif teori implementasi George C. Edwards III, keberhasilan indikator transmisi ini menjadi hal krusial bagi tahapan implementasi berikutnya. Selain memberikan pernyataan secara positif, ada hal negatif yang keluar menjadi pernyataan dari salah satu peserta uji kompetensi yang mengikuti uji kompetensi bidang teknis. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Agus selaku salah satu peserta uji kompetensi bidang teknis menyampaikan:

"Menurut saya, terkait informasi ujian alurnya sudah disusun secara struktur. Namun, kami instansi daerah baru menerima surat edaran resmi beserta lampiran jadwal dan persyaratan berkas dari BPSDM hanya beberapa hari sebelum pelaksanaan, bahkan ada rekan yang mengetahuinya secara mendadak. Akibatnya, kami tidak punya waktu yang cukup untuk mempersiapkan diri, mempelajari materi, maupun melengkapi dokumen persyaratan yang begitu rumit."

Berdasarkan argumen tersebut mengindikasikan adanya miskomunikasi pada indikator Transmisi. Hambatan utama terlihat dari aspek timing atau ketidaktepatan waktu, di mana surat edaran resmi dan persyaratan berkas dari BPSDM baru diterima oleh instansi daerah hanya beberapa hari sebelum pelaksanaan uji kompetensi. Alur penyampaian informasi yang lambat dan tidak terstruktur dengan baik ini menciptakan sumbatan koordinasi antara pusat dan daerah, sehingga memicu kebingungan serta kepanikan administratif di kalangan staf teknis. Akibat buruknya transmisi informasi tersebut, para peserta kehilangan momentum dan waktu yang krusial untuk mempelajari materi ujian maupun melengkapi dokumen persyaratan yang rumit. Pada akhirnya, minimnya waktu persiapan ini tidak hanya menurunkan tingkat kesiapan mental para ASN, tetapi juga berpotensi besar menurunkan kualitas output dan keberhasilan implementasi kebijakan uji kompetensi secara keseluruhan.

Penyampaian informasi yang jelas akan memberikan kemudahan bagi peserta ASN mengikuti uji kompetensi. Pada variabel komunikasi ini menjadi pemegang peranan krusial untuk memastikan bahwa tujuan serta manfaat dari suatu kebijakan dalam hal ini program uji kompetensi dapat dipahami dengan baik oleh para pelaksana dan peserta (staf ASN). Pemahaman yang utuh mengenai esensi uji kompetensi menjadi hal utama yang akan menentukan penilaian pada ASN dalam uji kompetensi untuk mendukung keberhasilan implementasi program ini. Salah satu Staff ASN Ibu Ririn menyampaikan:

"Menurut saya, tujuan dan manfaat uji kompetensi sudah dijelaskan dengan cukup jelas oleh pihak penyelenggara. peserta memperoleh penjelasan bahwa kegiatan ini bertujuan untuk mengukur kemampuan dan kompetensi ASN sesuai bidang tugas masing-masing. Selain itu, kami juga diberikan pemahaman bahwa hasil uji kompetensi dapat menjadi bahan evaluasi untuk pengembangan kapasitas serta peningkatan profesionalisme ASN di lingkungan pemerintahan."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa kejelasan informasi yang diberikan oleh penyelenggara telah membantu ASN memahami esensi pelaksanaan uji kompetensi. Informasi yang disampaikan tidak hanya menjelaskan aspek teknis pelaksanaan,

tetapi juga memberikan pemahaman mengenai tujuan strategis dan manfaat program bagi pengembangan kompetensi pegawai. Kejelasan komunikasi tersebut memungkinkan ASN memiliki persepsi yang positif terhadap pelaksanaan uji kompetensi sehingga tidak memandang kegiatan tersebut sebagai sekadar pemenuhan kewajiban administratif, melainkan sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Pernyataan Ibu Ririn tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada peserta uji kompetensi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak David selaku peserta uji kompetensi yang menyatakan:

"Saya sangat memahami tujuan dan manfaat dari program ini. Uji kompetensi ini bukan sekadar formalitas, melainkan sarana penting untuk mengukur dan memetakan kemampuan teknis kami secara objektif. Manfaatnya sangat besar untuk mengidentifikasi aspek apa saja yang perlu kami tingkatkan, sekaligus menjadi acuan yang jelas bagi pengembangan karier dan profesionalisme kami sebagai ASN di instansi daerah."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam proses komunikasi mengenai program uji kompetensi menjadi indikator yang penting untuk memahami secara mendalam terutama untuk menilai keberhasilan implementasi kebijakan publik ini. Tujuan dan manfaat yang dihasilkan dapat menjadi tahap dasar bagi para ASN hingga memiliki kompetensi yang lebih tinggi terhadap diri sendiri serta tujuan dari instansi daerah. Program yang diadakan oleh Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur. Program ini menjadi bagian dari upaya pemerintah daerah dalam mengembangkan dan mengukur kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bentuk akuntabilitas dan profesionalisme pemerintahan.

Dalam mencapai tujuan dan manfaat dalam kegiatan uji kompetensi ini, seorang ASN diharapkan memiliki karakteristik untuk menunjang kinerjanya dalam sebuah pekerjaan. Dalam pandangan Rianto dkk., (2023) seseorang harus memiliki karakteristik pribadi serta unggul dalam situasi pekerjaan tertentu yang menjadi karakteristik dasar dan melekat pada seseorang sehingga dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Selanjutnya, sejalan dengan pernyataan tersebut Komara (2019) menambahkan bahwa inti manajemen kepegawaian lebih berorientasi pada profesionalisme pegawai ASN, yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, berkompetensi, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Setelah memahami bagaimana tujuan dan manfaat dari program uji kompetensi ini, selanjutnya untuk memahami mengenai pemahaman ASN tentang bagaimana uji kompetensi yang akan dijalankan. Program yang dijalankan tidak hanya menyampaikan tujuan dan manfaat yang diperoleh tetapi harus adanya ketentuan seperti apa uji kompetensi yang akan dilakukan. ASN harus memahami dan menerima informasi yang baik terutama pada penyampaian seperti apa uji kompetensinya jika, rincian kompetensi yang diujikan tidak tersampaikan secara gamblang, maka kesiapan teknis peserta akan terhambat, yang pada akhirnya dapat memicu bias hasil ujian dan menghambat tercapainya standardisasi kompetensi nasional. Penyampaian informasi pada sisi negatif masih ada yang dirasakan oleh peserta ASN yang mengikuti uji kompetensi. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Vita selaku salah satu peserta uji kompetensi menyampaikan:

"Sejujurnya saya masih meraba-raba dan belum tahu pasti kompetensi apa saja yang spesifik akan diujikan nanti. Surat pemberitahuan yang kami terima hanya bersifat normatif dan umum, tanpa disertai kisi-kisi, modul baku, atau rincian sub-kompetensi teknis yang mendalam".

Pernyataan tersebut menjelaskan bagaimana informasi yang disampaikan mungkin sudah sampai ke daerah, namun ketiadaan detail mengenai materi dan jenis kompetensi yang diujikan menunjukkan bahwa pesan kebijakan tersebut disampaikan secara kabur atau bias. Akibatnya,

ASN yang mengikuti uji kompetensi mengalami disorientasi dalam belajar, persiapan menjadi tidak optimal, dan muncul persepsi negatif bahwa uji kompetensi ini hanyalah formalitas administratif yang menjebak karena tidak didukung oleh transparansi kurikulum ujian yang jelas. Dalam respon positif juga disampaikan oleh staf ASN setelah adanya informasi lanjutan seperti disampaikan oleh Ibu Wulan selaku Staff ASN Bidang Teknis menyampaikan:

“Setelah disampaikan informasi dan komunikasi lanjutan, peserta sudah mulai mengetahui dengan cukup detail mengenai kompetensi apa saja yang akan diujikan. Pihak penyelenggara telah melampirkan silabus dan kisi-kisi yang jelas dalam surat edaran, yang mencakup tiga aspek utama, yaitu kompetensi teknis sesuai bidang tugas, kompetensi manajerial untuk mengukur kemampuan memimpin dan bekerja sama, serta kompetensi sosio-kultural terkait perekat bangsa”.

Pernyataan secara positif ini membuktikan bahwa komunikasi pada indikator kejelasan telah terpenuhi dengan sangat baik. Informasi teknis mengenai struktur dan jenis kompetensi tidak mengalami penyusutan dari tingkat pusat hingga ke instansi daerah. Ketika staf ASN mengetahui dengan pasti aspek kompetensi (teknis, manajerial, dan sosio-kultural) yang menjadi tolok ukur penilaian, mereka dapat melakukan persiapan yang terarah. Transparansi informasi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri staf ASN yang mengikuti uji kompetensi, tetapi juga menjamin bahwa output dari uji kompetensi ini benar-benar valid dalam memetakan kapabilitas nyata ASN di lapangan secara langsung.

Sejalan dengan tersebut, keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

Kegiatan yang terlihat pada gambar adalah pelaksanaan uji kompetensi di bidang teknis yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Timur. Dalam kegiatan ini, peserta melalui proses penilaian dengan berdiskusi, menjawab pertanyaan dari asesor, serta memberikan jawaban atas soal-soal yang ditanyakan oleh asesor. Berdasarkan indikator komunikasi, kegiatan ini menunjukkan bahwa BPSDM sudah memberikan informasi tentang tujuan, cara kerja, serta kriteria penilaian dalam uji kompetensi kepada peserta secara langsung. Komunikasi antara asesor dan peserta membantu agar keduanya memiliki pemahaman yang sama mengenai cara pelaksanaan asesmen, sehingga peserta bisa memahami langkah-langkah yang harus ditempuh. Dengan demikian, penerapan kebijakan pengembangan kemampuan didukung oleh komunikasi yang jelas, konsisten, dan efektif antara penyelenggara dengan peserta.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan kegiatan ini diselenggarakan untuk membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin yang mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya. Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN/PNS) daerah.

b. Sumber Daya

Sumber daya aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang mempunyai peran sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi pemerintah (pusat dan daerah), yaitu terciptanya pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas.

Perintah implementasi dapat secara tepat disalurkan, jelas, dan konsisten, tetapi apabila pelaksana kekurangan sumber daya yang penting untuk melaksanakan kebijakan implementasi menjadi tidak efektif (Edward III, 1980). Ada beberapa variabel yang termasuk sumber daya, yaitu: Staf, informasi mengenai cara kerja, berjalannya kewenangan, dan fasilitas yang memadai.

Implemementasi kegiatan uji kompetensi pada bidang teknis pada indikator sumber daya akan membentuk suatu sistem pemerintahan dengan kesediaan sumber daya yang relevan dan mencukupi. Pada indikator ini berfokus dalam meningkatkan kompetensi pada staf ASN serta bagaimana fasilitas yang memadai dalam kegiatan ini. Untuk memperoleh data secara detail, penulis melakukan wawancara secara mendalam untuk mengetahui bagaimana indikator sumber daya ini berjalan pada dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur menyampaikan terkait faktor pendukung adanya fasilitas dalam menunjang sumber daya yakni:

"Menurut saya, fasilitas ruang ujian dan peralatan pendukung di BPSDM Jawa Timur sudah sangat tersedia dan sangat memadai. Kami melaksanakan ujian di laboratorium komputer yang modern dengan spesifikasi perangkat yang tinggi, koneksi internet yang sangat stabil, serta didukung oleh ruangan yang kondusif".

Pernyataan ini menunjukkan bahwa dalam eksekusi uji kompetensi teknis di BPSDM Jawa Timur, ketersediaan fisik berupa ruang ujian yang kondusif serta peralatan digital yang mutakhir merupakan faktor yang sangat krusial. Kelengkapan fasilitas ini bukan sekadar pelengkap, melainkan instrumen vital yang menentukan apakah proses asesmen dapat berjalan adil, lancar, dan bebas dari kendala teknis. Jika sarana dan prasarana yang disediakan tidak memadai, maka seluruh rangkaian ujian dapat terhambat, yang pada akhirnya mendistorsi akurasi hasil penilaian kompetensi para staf ASN.

Keberhasilan implementasi kebijakan uji kompetensi tidak lagi hanya diukur dari ketersediaan ruang fisik, melainkan sangat ditentukan oleh aksesibilitas, keandalan, dan keamanan sistem teknologi informasi yang digunakan. Akses yang lancar terhadap aplikasi ujian berbasis komputer (CAT), kestabilan server, hingga kemudahan sinkronisasi data merupakan prasyarat mutlak untuk menjamin efisiensi dan objektivitas penilaian. Jika pilar teknologi ini mengalami malafungsi, maka seluruh tahapan eksekusi kebijakan akan langsung lumpuh dan memicu efek domino berupa penundaan jadwal hingga distorsi hasil evaluasi kompetensi aparatur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur, secara keseluruhan kami sebagai penyelenggara dalam kegiatan ini akan melakukan kecukupan sumber daya teknologi bukan hanya diukur dari tersedianya perangkat keras (*hardware*) di lokasi, melainkan sejauh mana sistem aplikasi (*software*) dan jaringan dapat diakses secara inklusif, aman, dan lancar oleh para peserta. Hambatan pada akses teknologi informasi ini akan langsung berdampak pada penundaan jadwal ujian hingga potensi kegagalan sistem pengumpulan data kompetensi. Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur menyampaikan:

"Terkait akses ke sistem teknologi informasi, menurut saya sudah sangat baik dan memudahkan. Sebelum hari pelaksanaan ujian, kami sudah diberikan akun login personal beserta tautan simulasinya untuk mencoba sistem. Pada saat hari-H, sistem aplikasi berbasis komputer (CAT) milik BPSDM Jawa Timur sangat mudah diakses, antarmukanya ramah pengguna (*user-friendly*), dan proses unggah dokumen maupun pengisian jawaban berjalan tanpa kendala teknis".

Namun demikian, tidak seluruh peserta merasakan kemudahan akses teknologi informasi yang sama selama pelaksanaan uji kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu peserta uji kompetensi, masih ditemukan beberapa kendala teknis yang berpotensi memengaruhi

kelancaran pelaksanaan ujian. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Irwan selaku salah satu peserta uji kompetensi:

“Menurut saya, sistem aplikasi yang digunakan memang sudah cukup baik, tetapi pada saat pelaksanaan ujian sempat terjadi beberapa kendala teknis. Proses login ke aplikasi membutuhkan waktu yang cukup lama karena sistem berjalan lambat, dan beberapa kali halaman ujian tidak dapat dimuat secara maksimal. Selain itu, saat mengunggah dokumen pendukung, saya mengalami kendala jaringan sehingga proses unggah harus diulang beberapa kali. Kondisi tersebut cukup mengganggu konsentrasi dan membuat saya khawatir terhadap kelancaran pelaksanaan ujian.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa masih terdapat hambatan pada aspek sumber daya teknologi informasi dalam pelaksanaan uji kompetensi. Kendala berupa lambatnya akses sistem, gangguan jaringan, serta proses unggah dokumen yang tidak berjalan optimal menunjukkan bahwa kesiapan infrastruktur digital belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh peserta. Meskipun gangguan tersebut tidak sampai menghentikan pelaksanaan ujian secara keseluruhan, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan efektivitas pelaksanaan ujian berbasis komputer.



Gambar 1 Kegiatan Uji Kompetensi Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur

Sumber: Arsip Digital Kegiatan Uji Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Timur 2025.

Pada gambar diatas kegiatan penyampaian sambutan serta arahan dalam pelaksanaan uji kompetensi di bidang teknis oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Kegiatan ini menunjukkan adanya sumber daya manusia yang bertanggung jawab, memberikan materi, serta mengatur pelaksanaan dalam mendukung penerapan kebijakan pengembangan kemampuan pegawai negeri sipil. Dengan arahan tersebut, peserta mendapatkan penjelasan tentang tujuan, cara kerja, dan cara pelaksanaan uji kompetensi, sehingga kegiatan bisa berjalan dengan terarah. Kehadiran pejabat dan tim yang memiliki wewenang menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan didukung oleh tenaga manusia yang cukup dan sesuai dengan tugas serta peran mereka.

Selanjutnya, selain adanya fasilitas dalam uji kompetensi yang memadai maka harus ada nya anggaran yang dikeluarkan dalam menjalankan suatu kegiatan. Dalam hal ini BPSDM Provinsi Jawa timur mengeluarkan anggaran dalam melancarkan kegiatan uji kompetensi. Anggaran adalah sebuah instrumen yang digunakan untuk melaksanakan suatu agenda atau bidang pekerjaan tertentu. Adanya suatu anggaran menjadi tolak ukur apakah suatu program kerja bisa dilaksanakan atau tidak. Terkait dengan adanya uji kompetensi pada bidang teknis harus dibantu

oleh anggaran yang cukup memadai. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur mengatakan:

“Anggaran uji kompetensi bidang teknis ini sudah cukup. Anggaran yang disediakan menurut saya sudah bisa untuk melaksanakan kegiatan ini dengan baik. Dari menyiapkan tempat,

Berdasarkan hasil terhadap data wawancara yang diperoleh di peroleh, dapat dinyatakan bahwa dukungan aspek anggaran untuk pelaksanaan uji kompetensi teknis di BPSDM Jawa Timur telah berada pada kategori yang sangat ideal dan tersedia dengan baik. Alokasi finansial yang mencukupi dan dikelola secara taktis ini menjadi stimulus utama yang memotong berbagai potensi hambatan administratif maupun teknis sejak awal perencanaan. Berkat stabilitas anggaran tersebut, pihak manajemen mampu menjamin pemenuhan seluruh kebutuhan krusial secara optimal, mulai dari kesiapan logistik untuk menyediakan tempat ujian yang representatif, pengadaan sarana dan prasarana berbasis teknologi mutakhir, hingga pemeliharaan sistem CAT yang andal tanpa adanya kendala berarti yang dapat mengganggu jalannya program. Ketersediaan anggaran yang mapan ini secara langsung merefleksikan kuatnya komitmen institusional dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sehingga seluruh rangkaian uji kompetensi aparatur sipil negara dapat dieksekusi secara mulus, efisien, dan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan indikator sumber daya, pemenuhan kebutuhan informasi berupa modul mandiri ini secara langsung meningkatkan efisiensi dan kesiapan teknis para pelaksana atau staf ASN sehingga, menjamin objektivitas serta keabsahan hasil akhir dari pelaksanaan uji kompetensi tersebut.

Kepala bidang teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur memang sudah menyiapkan dan kualitas bank soal serta materi uji kompetensi. Bank soal bukan sekadar instrumen penguji, melainkan sarana informasi teknis utama yang dirancang untuk mengukur secara presisi apakah aparatur memiliki kapasitas yang sesuai dengan standar jabatan mereka. Kesiapan bank soal yang mutakhir serta kualitas materi yang relevan, objektif, dan bebas dari bias penafsiran merupakan prasyarat mutlak dalam implementasi kebijakan ini. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur mengatakan:

“Terkait bank soal dan materi ujian, saya melihat persiapannya sudah sangat matang dan dikelola secara profesional. Materi soal yang diujikan kemarin terasa sangat aktual karena disusun langsung oleh tim ahli dari instansi pembina pusat bersama para asesor senior”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komitmen institusi untuk mencerminkan adanya keselarasan antara tujuan kebijakan dengan instrumen evaluasi yang digunakan. Keterlibatan tim ahli dan instansi pembina dalam penyusunan materi menjamin bahwa informasi teknis yang diujikan memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Kualitas materi yang berbobot ini tidak hanya membuat proses seleksi menjadi objektif, tetapi juga memastikan bahwa output kelulusan dari uji kompetensi ini benar-benar mencerminkan standar profesionalisme ASN yang diharapkan.

Pelaksanaan uji kompetensi di bidang teknis oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur, yang melibatkan peserta ujian, asesor, dan panitia penyelenggara dalam satu proses penilaian terhadap kemampuan peserta. Indikator sumber daya menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan didukung oleh adanya tenaga manusia yang memiliki kemampuan baik, baik sebagai pelaksana maupun penguji yang bertugas mengawasi, membantu, dan mengevaluasi peserta sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku. Selain itu, adanya fasilitas pendukung seperti laptop, ruang ujian yang nyaman, jaringan internet, dan alat administrasi menunjukkan bahwa sumber daya fisik yang disediakan cukup memadai. Ketersediaan berbagai sumber daya tersebut memungkinkan proses uji kompetensi berjalan dengan efektif, teratur, dan adil, sehingga

membantu mencapai tujuan peningkatan kemampuan aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan uji kompetensi bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur pada indikator sumber daya menjadi faktor penting dengan ketersediaan finansial yang ideal ini memberikan dampak positif langsung terhadap pemenuhan sumber daya yang optimal, di mana BPSDM Provinsi Jawa Timur mampu menyediakan sarana prasarana fisik yang sangat memadai, mulai dari ruang ujian yang kondusif hingga laboratorium komputer berbasis CAT (*Computer Assisted Test*) tanpa kendala logistik yang berarti. Namun, keberhasilan dimensi sumber daya ini belum sepenuhnya optimal karena masih diperlukan evaluasi secara lanjutan.

Di sisi lain, indikator sumber daya dalam kebijakan ini juga menunjukkan dinamika kualitas yang cukup kontras di lapangan. Pada satu sisi, transparansi informasi teoretis sudah berjalan baik melalui penyediaan modul, silabus, dan kisi-kisi belajar mandiri yang dapat diakses secara digital oleh para aparatur sipil negara (ASN). Implementasi uji kompetensi bidang teknis menjadi seperangkat perilaku atau perbuatan seseorang yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan tentang kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas, dapat diamati dan diteliti.

c. Disposisi atau Sikap Pelaksanaan

Disposisi merupakan karakter dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana. Jika representasinya negatif atau tidak baik, maka implementasinya sudah pasti tidak efektif dan tidak maksimal, begitu sebaliknya. Variabel disposisi atau sikap pelaksanaan dalam implementasi uji kompetensi bidang teknis bertujuan pada sikap, komitmen, dan respons para implementor serta sasaran kebijakan terhadap program yang dijalankan. Bagaimanapun jernihnya komunikasi dan seberapa pun melimpahnya sumber daya, implementasi uji kompetensi teknis di BPSDM Jawa Timur akan mengalami kegagalan jika para pelaksana memiliki sikap menolak atau tidak mendukung kebijakan tersebut.

Keberhasilan uji kompetensi ini menjadi faktor yang penting untuk menilai dan kemampuan kompetensi pada staf ASN. Dalam memperoleh hasil data dilakukan wawancara secara mendalam. Keberhasilan jangka panjang dari program uji kompetensi ini sangat ditentukan oleh ada atau tidaknya dukungan moral, komitmen, dan penerimaan positif dari para aparatur sipil negara (ASN) selaku objek sekaligus subjek kebijakan. Sikap mendukung (*acceptance*) akan melahirkan partisipasi yang aktif dan jujur, sedangkan sikap menolak (*resistance*) baik secara terbuka maupun terselubung akan menghambat transformasi kualitas birokrasi yang dicita-citakan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Hanif selaku Staf ASN bidang teknis mengatakan:

“Secara penuh saya sangat mendukung pelaksanaan program uji kompetensi teknis ini. Bagi saya, program ini merupakan langkah maju yang sangat bagus dari BPSDM Jawa Timur untuk mewujudkan merit system yang objektif. Dengan adanya ujian ini, penempatan jabatan tidak lagi berdasarkan kedekatan personal atau senioritas semata, melainkan benar-benar berdasarkan kapasitas nyata pegawai”.

Berdasarkan pernyataan tersebut menjelaskan bahwa sikap mendukung (*acceptance*) dari staf ASN muncul karena mereka melihat adanya urgensi substantif dari kebijakan ini, yaitu keadilan dalam penataan karier. Menariknya, disposisi positif ini diperkuat oleh indikator Sumber Daya Fasilitas yang memadai. Ketika BPSDM Provinsi Jawa Timur menunjukkan kesiapan logistik dan kenyamanan tempat yang prima, hal tersebut secara psikologis memicu respons balik yang positif dari Staf ASN.

Berdasarkan hasil wawancara juga kepada staf ASN menyatakan adanya pengaruh yang ada dari adanya uji kompetensi ini. Para staf ASN merasa program ini sangat diperlukan dan dapat memberikan manfaat yang baik terutama untuk mengukur kompetensi bidang teknis. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Indah selaku Staf ASN bidang teknis mengatakan:

"Menurut saya, program uji kompetensi ini sudah berjalan dengan sangat adil dan objektif. Penilaiannya murni berdasarkan hasil kemampuan kita yang terekam langsung di sistem komputer (CAT), jadi tidak ada celah untuk manipulasi nilai atau titipan jabatan".

Pernyataan yang menunjukkan bahwa para staf ASN merasa program ini sangat diperlukan dan dapat memberikan manfaat yang baik bukanlah sekadar atau pendapat biasa, melainkan merupakan sebuah pengakuan yang lahir dari pengalaman langsung para pelaksana teknis dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pernyataan ini menunjukkan bahwa terdapat kesadaran kolektif di kalangan staf ASN mengenai pentingnya pengukuran dan penilaian kompetensi sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Selanjutnya untuk mengetahui implementasi program uji kompetensi bidang teknis, adanya respon yang muncul dari staf ASN terutama untuk melihat bagaimana tingkat kekhawatiran atau stres yang dirasakan oleh staf ASN menghadapi uji kompetensi tersebut. Tingkat kekhawatiran dan stres yang dirasakan oleh staf ASN dapat digunakan sebagai indikator tidak langsung untuk mengukur keberhasilan penyediaan sumber daya dalam mendukung implementasi program. Apabila sumber daya tersedia dengan baik dan memadai, maka staf ASN yang mengikuti uji kompetensi akan cenderung merasa tenang, percaya diri, dan tidak khawatir dengan hasil yang akan dicapai. Sebaliknya, apabila sumber daya kurang atau tidak memadai, staf ASN akan cenderung merasa cemas dan khawatir yang pada akhirnya dapat mengganggu konsentrasi dan kinerja mereka saat mengikuti uji kompetensi. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Mita selaku salah satu peserta uji kompetensi mengatakan:

"Kalau rasa tegang itu wajar ya, namanya juga ujian. Tetapi secara umum saya tidak merasa stres atau khawatir secara berlebihan dalam menghadapi uji kompetensi ini. Hal ini karena BPSDM Jawa Timur sudah memfasilitasi kami dengan Sumber Daya Informasi yang sangat baik".

Respons ini menunjukkan bahwa mengenai kekhawatiran dan stres ini memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi implementasi program dilihat dari perspektif peserta, sekaligus sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan program di masa mendatang sehingga dapat tercipta kondisi yang lebih mendukung bagi keberhasilan peserta dalam mengikuti program uji kompetensi bidang teknis.

Pada persepektif atasan melalui wawancara menilai bahwa Implementasi program uji kompetensi bidang teknis yang telah dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur, kiranya perlu adanya suatu bentuk penghargaan dan pengakuan yang tulus kepada seluruh staf ASN yang telah mengikuti program uji kompetensi bidang teknis dengan baik, penuh tanggung jawab, dan menunjukkan komitmen yang tinggi selama proses berlangsung. Para staf ASN yang telah bersedia meluangkan waktu mereka untuk mengikuti serangkaian kegiatan uji kompetensi, mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, hingga tahap penyelesaian, merupakan mereka yang telah membuktikan dedikasi dan loyalitasnya terhadap pengembangan profesionalisme diri dan peningkatan kualitas layanan publik. Keikutsertaan mereka dalam program ini tidak hanya merupakan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, melainkan juga merupakan bentuk nyata dari semangat pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh setiap aparatur sipil negara. Melalui program uji kompetensi ini, para staf ASN telah menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap pengembangan potensi diri dan siap menghadapi tantangan tugas yang semakin kompleks di era pemerintahan

modern. Kesiapan untuk mengikuti proses penilaian kompetensi, baik melalui tes tertulis, tes praktik, maupun evaluasi kinerja, menunjukkan karakteristik penting seperti kerelaan untuk terus belajar, keberanian untuk diukur kemampuan-nya, dan keterbukaan terhadap masukan untuk pengembangan diri yang lebih baik.



Gambar 2 Kegiatan Uji Kompetensi Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur

Sumber: Arsip Digital Kegiatan Uji Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Timur 2025.

Pada gambar tersebut menunjukkan acara pemberian sertifikat dan foto bersama di akhir pelaksanaan uji kompetensi bidang teknis oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Kegiatan tersebut menunjukkan sikap baik atau semangat positif dari pelaksana dalam menerapkan kebijakan pengembangan kemampuan pegawai negeri sipil. Pemberian sertifikat adalah bentuk penghargaan bagi peserta yang telah mengikuti uji kompetensi, serta menunjukkan komitmen penyelenggara dalam mengakui hasil belajar dan kompetensi yang telah dicapai. Sikap pelaksana yang memberi penghargaan kepada peserta menunjukkan adanya dukungan, tanggung jawab, dan semangat untuk mendorong peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil secara berkelanjutan.

Disposisi atau sikap para pelaksana dan sasaran kebijakan sangat dipengaruhi oleh insentif yang mereka terima. Penghargaan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial (kejelasan karier). Sistem penghargaan ini direncanakan dan didukung oleh ketersediaan anggaran yang mapan serta payung hukum wewenang yang jelas, maka komitmen pegawai untuk mengikuti uji kompetensi secara jujur dan berkinerja tinggi akan meningkat secara drastis. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis mengatakan bahwa:

“Pemberian penghargaan kepada ASN yang mengikuti uji kompetensi dengan hasil terbaik sudah sangat jelas dan diimplementasikan dengan baik. Selain mendapatkan sertifikat kelulusan resmi dengan predikat sangat memuaskan, nilai tinggi kami langsung disinkronkan ke dalam sistem manajemen talenta (*talent pool*) kepegawaian”.

Pernyataan ini memberikan penjelasan bahwa penghargaan ini memberikan kejelasan insentif ini mengeliminasi pandangan bahwa ujian hanyalah beban, dan mengubahnya menjadi kompetisi yang sehat. Keberadaan penghargaan yang terlembagakan ini menjamin keberlanjutan mutu aparatur karena adanya korelasi langsung antara kompetensi nyata dengan penghargaan yang diterima. Sehingga, diharapkan para staf ASN lainnya akan termotivasi untuk mengikuti program serupa dengan penuh antusiasme dan kesadaran bahwa pengorbanan dan usaha mereka akan dihargai dan diakui oleh instansi.

Secara teoritis, penghargaan ini memiliki makna yang lebih luas karena tidak hanya berkaitan dengan pemberian nilai finansial semata, melainkan juga meliputi pengakuan non-material yang memiliki dampak psikologis jangka panjang terhadap motivasi dan kinerja para staf ASN dalam program uji kompetensi bidang teknis.

Temuan ini menunjukkan peran yang krusial dari indikator disposisi, dimana sikap pelaksana dalam uji kompetensi ini menunjukkan respon yang cukup baik dari para staf ASN yang mengikuti program uji kompetensi. Keberhasilan program uji kompetensi ini memiliki makna yang sangat strategis karena menjadi cerminan dari upaya pemerintah daerah dalam meningkatkan profesionalisme dan kompetensi aparatur sipil negara dalam menghadapi berbagai tantangan tugas pemerintahan modern.

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh secara komprehensif mengenai variabel disposisi dalam implementasi program uji kompetensi bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur, menunjukkan bahwa pemahaman staf ASN mengenai tujuan program, pengakuan akan kebutuhan program, persepsi mengenai manfaat yang akan diperoleh, kesiapan untuk berpartisipasi, dan keterbukaan terhadap hasil menjadi fondasi keberhasilan implementasi program.

Adanya respon dalam disposisi pimpinan dan petugas pelaksanaan program juga positif dan mendukung. Mereka memberikan dukungan kebijakan, sumber daya, dan moril yang diperlukan untuk kelancaran program. Komitmen ini merupakan sinyal penting bahwa program ini didukung di tingkat tertinggi organisasi.

d. Birokrasi

Implementasi program uji kompetensi bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur pada variabel struktur birokrasi mencakup penyusunan struktur organisasi yang jelas dan komprehensif untuk mengelola seluruh proses pelaksanaan program. BPSDM sebagai lembaga koordinasi utama telah membentuk tim pengelola program yang terdiri dari beberapa bagian penting, yaitu bidang perencanaan dan pengembangan materi yang bertanggung jawab atas penyusunan kurikulum dan materi uji, bidang pelaksanaan yang mengelola teknis ujian termasuk pemilihan assessor dan persiapan fasilitas, serta bidang evaluasi dan pelaporan yang melakukan analisis hasil dan penyusunan laporan kepada pimpinan.

Variabel birokrasi ini menitikberatkan dalam mewujudkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) demi terciptanya tata kelola pemerintahan yang terstruktur. Selain itu, birokrasi ini berfungsi sebagai akselerator reformasi birokrasi untuk memangkas kesenjangan kapasitas aparatur, sehingga pelayanan publik di Jawa Timur menjadi lebih prima, responsif, dan lincah (*agile*). Pada akhirnya, uji kompetensi ini memberikan fondasi yang kuat bagi BPSDM Provinsi Jawa Timur dalam memetakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran, guna membangun birokrasi yang ramping, kapabel, dan akuntabel dalam melayani masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Ramliyanto selaku Kepala BPSDM Provinsi Jawa Timur mengatakan:

"Struktur organisasi yang menangani uji kompetensi ini sudah sangat jelas dan tertata dengan baik. Dalam BPSDM Jawa Timur, program ini dikomandoi langsung oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis sebagai *leading sector*, yang dibantu oleh Subbagian Tata Usaha untuk urusan logistik".

Berdasarkan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi yang menangani program uji kompetensi bidang teknis ini sudah sangat jelas dan tertata dengan baik. Pernyataan ini menunjukkan bahwa implementasi program uji kompetensi bidang teknis memiliki fondasi birokrasi yang kuat dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang tegas dan terstruktur. Dalam struktur organisasi yang terdokumentasi dengan baik, setiap unit kerja

mengetahui dengan pasti peran dan kontribusi masing-masing terhadap keberhasilan program secara keseluruhan. Kejelasan struktur ini merupakan prasyarat fundamental dalam implementasi kebijakan publik karena menciptakan kejelasan dalam koordinasi, efisiensi dalam pengambilan keputusan, dan akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa subbagian Tata Usaha bertanggung jawab atas penyediaan kebutuhan logistik seperti ruang ujian, peralatan, bahan habis pakai, dan kebutuhan administrasi lainnya. Dengan demikian, Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis dapat fokus pada aspek substantive pengelolaan program, sementara Subbagian Tata Usaha menangani aspek pendukung. Struktur ini menciptakan sinergi antara fungsi substantive dan fungsi pendukung yang keduanya sangat penting untuk keberhasilan implementasi program. Model pembagian tugas ini juga sesuai dengan prinsip organisasi yang baik dimana setiap unit fokus pada kompetensi inti masing-masing sambil tetap terintegrasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Pandangan Edward III (1980) juga mengungkapkan bahwa birokrasi yang jelas yakni kejelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, koordinasi yang efisien antar unit kerja, mekanisme pengawasan yang memadai, dan kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat.

Dalam implementasi uji kompetensi teknis di BPSDM Jawa Timur, keberadaan SOP yang jelas dan detail sangat diperlukan agar seluruh tahapanmulai dari pendaftaran, sterilisasi ruang ujian, penanganan eror sistem komputer, hingga rekapitulasi nilai dapat berjalan secara seragam, objektif, dan bebas dari interpretasi subjektif petugas. Bapak Ramliyanto selaku Kepala BPSDM Provinsi Jawa Timur menambahkan:

“Pelaksanaan uji kompetensi ini sudah memiliki SOP yang sangat jelas, baku, dan disosialisasikan dengan baik, sejak awal hingga akhir di kelola serta terstruktur dengan baik”.

Pernyataan ini menunjukkan kejelasan prosedur ini juga menutup celah terjadinya perlakuan khusus atau diskriminasi antar-staf ASN yang mengikuti uji kompetensi, sehingga mendukung terwujudnya asas keadilan dan transparansi. Dari sisi psikologis staf ASN, SOP yang baik memberikan rasa kepastian dan kenyamanan karena seluruh alur ujian dapat diprediksi dengan jelas.

Berdasarkan hasil wawancara pada staf ASN memberikan pandangan bahwa keberhasilan implementasi uji kompetensi pada kebijakan di lapangan sangat diuji melalui konsistensi dan kelancaran alur kerja nyata yang dijalankan oleh struktur birokrasi penanggung jawab. Mekanisme yang berjalan lancar dari atas ke bawah menandakan birokrasi yang adaptif dan siap, sementara mekanisme yang tersendat mengindikasikan adanya disfungsi koordinasi atau kerentanan sistem di dalam tubuh organisasi pelaksana. Dalam hal ini Bapak Ferry selaku salah satu peserta uji kompetensi mengatakan:

“Secara keseluruhan masih ada beberapa hambatan seperti saat mengunggah dokumen pendukung, saya mengalami kendala jaringan sehingga proses unggah harus diulang beberapa kali. Kondisi tersebut cukup mengganggu konsentrasi dan membuat saya khawatir terhadap kelancaran pelaksanaan ujian. Tetapi saat proses keluarnya nilai, semua tahapannya berjalan sesuai dengan lini masa (timeline) yang telah dijadwalkan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur”.

Hasil dari wawancara ini juga disamapaikan oleh Ibu Vitta selaku salah satu peserta yang mengikuti uji kompetensi menambahkan:

“Selama mengikuti uji kompetensi, saya sempat mengalami kendala teknis, terutama ketika mengunggah berkas persyaratan karena koneksi internet kurang stabil sehingga prosesnya harus diulang beberapa kali. Hal tersebut sedikit menghambat jalannya ujian dan membuat saya merasa khawatir apabila dapat memengaruhi proses pelaksanaan. Namun, setelah seluruh tahapan ujian selesai, proses penilaian hingga pengumuman hasil berjalan dengan tertib dan

sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Informasi mengenai hasil ujian juga dapat diakses tepat waktu sehingga peserta memperoleh kepastian sesuai dengan timeline yang telah disampaikan sebelumnya.”

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan dalam aspek struktur birokrasi pada pelaksanaan uji kompetensi. Kendala yang muncul berupa ketidaksinkronan informasi dan lambatnya proses verifikasi administrasi menunjukkan bahwa koordinasi antarunit pelaksana belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kebingungan bagi peserta dan mengurangi efektivitas pelaksanaan program yang telah dirancang. Namun saat proses keluarnya nilai, semua tahapannya berjalan sesuai dengan lini masa (timeline) yang telah dijadwalkan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur

Salah staf ASN bidang teknis, dalam hal ini efektivitas implementasi tidak hanya berhenti pada selesainya mekanisme teknis, melainkan seberapa jernih kepastian mengenai pemanfaatan output kebijakan tersebut oleh struktur organisasi yang berwenang. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Ferry selaku salah satu peserta yang mengikuti uji kompetensi menambahkan :

“Saya mengetahui dengan sangat jelas bagaimana hasil uji kompetensi ini akan digunakan nantinya. Pihak BPSDM Jawa Timur sejak awal telah memberikan sosialisasi bahwa nilai ujian ini akan langsung diintegrasikan ke dalam Sistem Informasi Kepegawaian dan Manajemen Talenta (*Talent Pool*). Hasil ini menjadi syarat mutlak dan rekomendasi objektif bagi BKD untuk proses kenaikan jenjang jabatan fungsional kami, promosi, atau pemetaan mutasi kerja”.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa program sosialisasi yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur telah berhasil dengan sangat efektif dalam menyampaikan informasi mengenai pemanfaatan hasil penilaian kompetensi. Kejelasan informasi ini merupakan aspek yang sangat penting dalam pembentukan disposisi positif peserta, karena mereka perlu memahami bahwa partisipasi mereka dalam program ini memiliki makna dan tujuan yang jelas. Tanpa pemahaman mengenai pemanfaatan hasil, peserta mungkin akan merasa bahwa program ini hanya merupakan formalitas saja tanpa dampak nyata terhadap karir dan pengembangan profesional mereka. Keberhasilan BPSDM dalam menyosialisasikan pemanfaatan hasil dengan sangat jelas ini merupakan program yang harus dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut.



Gambar 4. Kegiatan Uji Kompetensi Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur

Sumber: Arsip Digital Kegiatan Uji Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Timur 2025.

Pada gambar tersebut menunjukkan pelaksanaan uji kompetensi di bidang teknis oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur sebagai upaya meningkatkan kemampuan birokrasi dalam mendukung pelaksanaan kebijakan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya membuat kebijakan tentang penggunaan hasil pengembangan kompetensi, tetapi juga

memastikan bahwa pegawai negeri sipil memiliki kemampuan teknis yang cukup untuk menerapkan kebijakan tersebut dengan baik. Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, tugas yang dilaksanakan menjadi lebih profesional, kerja sama antarbagian semakin lancar, dan mutu pelayanan kepada masyarakat juga bisa ditingkatkan. Oleh karena itu, kegiatan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan dalam menerapkan kebijakan tergantung pada kualitas birokrasi, yang ditunjukkan oleh peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil secara berkelanjutan.

Dari persepektif kepala bidang teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur, menilai bahwa kontrol terhadap jalannya implementasi kebijakan sangat bergantung pada keandalan saluran pelaporan dari tingkat pelaksana teknis kepada pimpinan tertinggi. Proses pelaporan kemajuan program bukan sekadar formalitas pengisian dokumen, melainkan instrumen birokrasi vital untuk mendeteksi kendala lapangan secara dini, mengevaluasi capaian kinerja, serta memastikan seluruh tahapan kegiatan tetap berjalan di atas koridor regulasi yang berlaku. Ibu Amalia Pramudinasari selaku Kepala Bidang Teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur menyampaikan:

"Proses pelaporan kemajuan program kepada atasan sudah berjalan sangat terstruktur dan rutin. Kami di tingkat panitia teknis diwajibkan menyusun laporan berkala, mulai dari laporan kesiapan harian sebelum ujian, pelaporan berita acara saat ujian berlangsung, hingga rekapitulasi akhir kelulusan. Laporan ini disampaikan berjenjang dari Kepala Bidang Teknis hingga ke Kepala BPSDM melalui sistem aplikasi e-reporting internal".

Secara keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa dalam variabel birokrasi dibuktikan dengan adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas, rigid, dan tersosialisasi dengan baik, sehingga mampu menggerakkan mekanisme pelaksanaan ujian dari tahap registrasi hingga sistem CAT secara tertib, sistematis, dan profesional. Selain itu, alur pelaporan vertikal dari panitia teknis ke pimpinan tertinggi sudah berjalan akuntabel berkat dukungan sistem *e-reporting* yang memungkinkan intervensi taktis secara cepat dari atasan apabila terjadi kendala operasional di lapangan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implelementasi program uji kompetensi bidang teknis BPSDM Provinsi Jawa Timur, dapat disimpulkan bahwa program uji kompetensi menjadi program strategis dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya aparatur sipil negara di lingkungan pemerintahan daerah. Program ini dirancang untuk mengukur dan menilai kompetensi teknis aparatur sipil negara secara objektif dan terukur sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan kepegawaian terkait kenaikan jenjang jabatan, promosi, dan pemetaan mutasi kerja.

Berdasarkan analisis menggunakan model implementasi George C. Edward III (1980) yang mengidentifikasi empat variabel utama keberhasilan implementasi kebijakan publik, dapat disimpulkan bahwa implementasi program ini telah berjalan dengan sangat sukses dan profesional. Pada indikator komunikasi proses transmisi informasi dan jadwal dari panitia secara umum sudah terorganisir dengan baik, meskipun masih ada hambatan dalam hal kecepatan pengiriman surat edaran ke instansi daerah yang memengaruhi persiapan peserta, serta diperlukan kejelasan tentang detail materi teknis agar tidak menyebabkan kebingungan bagi peserta.

Pada indikator sumber daya menunjukan bahwa BPSDM Provinsi Jawa Fasilitas pendukung seperti pusat penilaian dan laboratorium CAT yang modern, ditambah dengan anggaran yang cukup dan ketersediaan materi dari tim ahli, telah membantu meningkatkan

kualitas pelaksanaan program. Meski demikian, masih ada sedikit kendala teknis terkait stabilitas jaringan sistem aplikasi.

Pada indikator disposisi atau sikap pelaksanaan menunjukkan bahwa Sikap ASN dalam mendukung pelaksanaan program sangat positif karena mereka melihat uji kompetensi sebagai alat objektif untuk menerapkan sistem merit. Hal ini didukung oleh adanya dorongan batin untuk mengembangkan diri sendiri serta sistem penghargaan berupa sertifikat dan integrasi dalam manajemen bakat. Selanjutnya,

Pada indikator birokrasi menunjukkan bahwa BPSDM Provinsi Jawa Timur menetapkan Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Program di kelola dengan membagi tugas secara rapi ke dalam beberapa bagian, mulai dari perencanaan materi, pelaksanaan secara teknis hingga evaluasi. Struktur organisasi yang jelas ini membantu mempercepat proses agar setiap tahapan bisa berjalan sesuai dengan prosedur operasional yang telah ditentukan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan berdasarkan model implemementasi Edward III (1980) bahwa keberhasilan ini tercapai karena adanya hubungan kausalitas yang kuat antar-variabel struktur birokrasi yang ditopang SOP serta berhasil melahirkan tata kelola yang transparan. Tata kelola yang baik ini didukung oleh kecukupan sumber daya fisik dan informasi yang pada akhirnya secara psikologis membentuk disposisi (sikap dan komitmen) positif dari para staf ASN. Integrasi menyeluruh ini sukses meminimalkan pembangkangan birokrasi dan mewujudkan reformasi birokrasi yang ramping, lincah, kapabel, serta akuntabel dalam meningkatkan mutu pelayanan publik kepada masyarakat. Namun, masih memiliki hambatan yaitu pada indikator komunikasi, masih ada hambatan dalam menyampaikan informasi secara tepat waktu (surat edaran dan jadwal) kepada instansi daerah, serta kurangnya penjelasan mengenai materi teknis yang membuat peserta bingung. Dan pada indikator sumber daya, meskipun jumlah sarana dan prasarana sudah cukup memadai, tetap ada hambatan operasional berupa ketidakstabilan jaringan sistem aplikasi yang sesekali mengganggu jalannya proses ujian.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Apriani, F., Ningsih, J., Pramono, H. D., & Hilwa, N. (2025). Implementasi Kebijakan Penilaian Kompetensi Asn Berbasis Sistem Merit Di Provinsi Kalimantan Timur. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 11(4), 1507-1522.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2020). Pedoman penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Jakarta: BKN.
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). (2021). Standar kompetensi dan pedoman asesmen kompetensi. Jakarta: BNSP.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur (BPSDM Jatim). (2023). Laporan tahunan program pengembangan kompetensi ASN 2023. Surabaya: BPSDM Provinsi Jawa Timur.
- Bahri, E. S. (2025). The Identification of Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7.
- Djumadin, Z., & Yahya, I. M. (2023). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah Di Kantor Walikota Jakarta Pusat. *Neorespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 360-371.

- Dwiyanto, A. (2018). Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dye, T. R. (2012). Understanding Public Policy (13th ed.). Boston, MA: Longman.
- Edward, G. C. (1980). *George C Edwards - Implementing public policy (Politics and public policy series)- Congressional* .pdf.
- Edwards, G. Iii (1980). Impelementing Public Policy. Washington City: Congressional Quarterly Press.
- Efendi, I. (2018). Pengembangan Kompetensi Teknis Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang) (Doctoral Dissertation, Universitas Brawijaya).
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kakarontzas, G. (2020). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *arXiv (Cornell University)*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2020). Khasanah N.L, Sri Y, (2025) Evaluasi strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara ASN.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai Asn (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73-84.
- Kurniawan, R. C. (2017). Sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 87-98.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2019). *Human resource management* (15th ed.).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta.
- Rianto, B., Jalil, M., Muni, A., & Sudeska, E. (2023). Pelatihan Dan Sosialisasi Uji Sertifikasi Kompetensi Teknis Bnsp Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Keahlian. *Landmark:(Jurnal Pengabdian Masyarakat)*, 1(2), 59-64.
- Rusydi, M., & Mashur, D. (2024). Implementasi kebijakan penyelenggaraan identitas kependudukan digital di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 3(3), 189-198.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Setyaningrum, A. P. & Abdullah, M. A. F. (2024). Peranan manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi
- Thoha, M. (2015). Manajemen kepegawaian sipil di Indonesia. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Thoha, M. (2015). Manajemen kepegawaian sipil di Indonesia. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Tunsiah, S. (2021). Implementasi Kebijakan Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara di Era Pandemi. *Jurnal Analis Kebijakan*, 5(2), 132-148.