

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kesiapan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Sistem Manajemen Talenta pada Bawaslu Provinsi Lampung

Febby Widya Ningsih¹ Tina Miniawati Barusman²

Universitas Bandar Lampung^{1,2}

Email: febbywdy@gmail.com¹ tinabarusman@ubl.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kesiapan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam sistem manajemen talenta pada Bawaslu Provinsi Lampung. Latar belakang penelitian didasarkan pada masih adanya kesenjangan antara kompetensi ASN dan tuntutan jabatan, serta belum optimalnya penerapan manajemen talenta yang berdampak pada rendahnya kesiapan karir sebagian ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada ASN di lingkungan Bawaslu Provinsi Lampung dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana, uji t, uji korelasi, serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karir ASN. Nilai t hitung sebesar 8,589 lebih besar dari t tabel 1,675 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Koefisien korelasi sebesar 0,769 menunjukkan hubungan yang kuat antara kompetensi dan kesiapan karir. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,591 mengindikasikan bahwa kompetensi menjelaskan 59,1% variasi kesiapan karir ASN. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan kompetensi melalui manajemen talenta yang terintegrasi penting untuk mendukung pengembangan karir dan peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Kesiapan Karir, ASN, Manajemen Talenta

Abstract

This study aims to analyze the effect of competency on the career readiness of State Civil Apparatus (ASN) within the talent management system at Bawaslu of Lampung Province. The study is motivated by the gap between ASN competencies and job demands and the suboptimal implementation of talent management, which affects career readiness. This research employs a quantitative correlational approach. Data were collected through questionnaires distributed to ASNs and analyzed using simple linear regression, t-test, correlation analysis, and coefficient of determination. The results indicate that competency has a positive and significant effect on career readiness. The calculated t-value of 8.589 is higher than the t-table value of 1.675 with a significance level of $0.000 < 0.05$. The correlation coefficient of 0.769 shows a strong relationship between competency and career readiness. The R Square value of 0.591 indicates that competency explains 59.1% of the variation in ASN career readiness. The study concludes that strengthening competency development through an integrated talent management system is essential to support career advancement and improve organizational performance.

Keywords: Competency, Career Readiness, ASN, Talent Management



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. Sebagai pelaksana kebijakan, ASN dituntut untuk bekerja secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang menekankan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dalam kerangka tersebut, setiap instansi pemerintah berkewajiban memastikan bahwa pegawai yang menduduki jabatan tertentu memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugasnya. Pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis merit tidak hanya

bertujuan meningkatkan kualitas birokrasi, tetapi juga mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif dan berintegritas. Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) sebagai lembaga yang memiliki mandat mengawasi seluruh tahapan pemilu memerlukan ASN yang kompeten dan berintegritas tinggi. Tugas pengawasan pemilu yang semakin kompleks, dinamis, dan sarat kepentingan politik menuntut kesiapan sumber daya manusia yang matang. Di tingkat daerah, termasuk Bawaslu Provinsi Lampung, tantangan tersebut semakin nyata mengingat dinamika politik lokal yang beragam serta tingginya partisipasi masyarakat dalam proses demokrasi. ASN di lingkungan Bawaslu tidak hanya dituntut memahami regulasi kepegawaian secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan manajerial dan sosial kultural dalam berkoordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Amalia, 2025).

Namun demikian, berbagai data menunjukkan bahwa kesesuaian antara kompetensi ASN dan jabatan yang diemban belum sepenuhnya optimal. Secara nasional, tingkat kesesuaian kompetensi dengan jabatan masih berada pada kisaran yang belum ideal. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi yang berpotensi memengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Dalam konteks Bawaslu, kesenjangan tersebut dapat berdampak pada kualitas pengawasan pemilu serta kemampuan organisasi dalam menyiapkan kader-kader pemimpin untuk mengisi posisi strategis. Ketidaksesuaian kompetensi juga berimplikasi pada rendahnya kesiapan karir ASN, terutama ketika proses promosi dan rotasi jabatan tidak sepenuhnya berbasis pada pemetaan talenta yang sistematis. Pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 telah mengatur penerapan manajemen talenta ASN di setiap instansi pemerintah. Manajemen talenta dirancang sebagai pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berpotensi tinggi agar dapat dipersiapkan menduduki jabatan strategis. Dalam praktiknya, implementasi manajemen talenta masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan sistem informasi, belum optimalnya asesmen kompetensi, serta kurangnya evaluasi berkelanjutan terhadap hasil pengembangan pegawai. Di Bawaslu Provinsi Lampung, sistem manajemen talenta telah mulai diterapkan, namun proses pemetaan talent pool dan integrasi data kompetensi dengan perencanaan karir belum berjalan secara maksimal.

Kesiapan karir ASN menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan manajemen talenta. Kesiapan karir tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas saat ini, tetapi juga kesiapan untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Kesiapan tersebut mencakup perencanaan karir yang terarah, eksplorasi peluang pengembangan, serta kemampuan mengambil keputusan karir secara rasional. ASN yang memiliki kesiapan karir tinggi cenderung lebih proaktif dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, meningkatkan kapasitas diri, serta mempersiapkan diri untuk masuk dalam talent pool organisasi. Sebaliknya, rendahnya kesiapan karir dapat menghambat proses regenerasi kepemimpinan dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi (Simatupang, 2021). Kompetensi ASN, yang terdiri atas kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, merupakan fondasi utama dalam membangun kesiapan karir. Kompetensi teknis berkaitan dengan penguasaan substansi pekerjaan dan regulasi yang relevan. Kompetensi manajerial mencerminkan kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya. Sementara itu, kompetensi sosial kultural berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan bekerja sama dalam lingkungan yang beragam. Ketiga aspek kompetensi tersebut saling melengkapi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja serta kesiapan individu untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Data kepegawaian di Bawaslu Provinsi Lampung menunjukkan bahwa komposisi pegawai terdiri atas jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana, baik dari unsur PNS maupun PPPK. Meskipun struktur organisasi telah terbentuk dengan jelas, pelaksanaan standar

kompetensi jabatan belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten. Sebagian pengisian jabatan masih dilakukan berdasarkan kebutuhan mendesak tanpa didukung pemetaan talenta yang komprehensif. Selain itu, partisipasi pegawai dalam pendidikan dan pelatihan belum merata, sehingga pengembangan kompetensi belum sepenuhnya terintegrasi dengan perencanaan karir (Kusuma, 2024). Kondisi tersebut menimbulkan kebutuhan untuk mengkaji secara empiris sejauh mana kompetensi berpengaruh terhadap kesiapan karir ASN dalam konteks sistem manajemen talenta. Penelitian ini menjadi penting karena keberhasilan manajemen talenta sangat ditentukan oleh kualitas kompetensi individu serta kesiapan mereka dalam merespons peluang pengembangan karir. Dengan memahami hubungan antara kompetensi dan kesiapan karir, organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang lebih terarah dan berbasis data. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait integrasi antara konsep kompetensi dan kesiapan karir dalam sistem manajemen talenta. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi Bawaslu Provinsi Lampung dalam memperkuat kebijakan pengembangan ASN yang berbasis merit. Dengan sistem manajemen talenta yang efektif dan didukung kompetensi yang memadai, organisasi akan lebih siap menghadapi tantangan pengawasan pemilu sekaligus menyiapkan regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan (Rahim, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kesiapan karir ASN dalam sistem manajemen talenta di Bawaslu Provinsi Lampung. Paradigma yang digunakan adalah positivistik, yang menekankan pengujian teori melalui pengukuran variabel secara objektif menggunakan instrumen yang valid dan reliabel serta dianalisis dengan teknik statistik. Penelitian ini bersifat eksplanatoris karena berupaya menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu kompetensi, dan variabel dependen, yaitu kesiapan karir. Pendekatan yang digunakan adalah cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi aktual responden terkait kompetensi dan kesiapan karir mereka. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan instrumen berupa kuesioner terstruktur. Seluruh ASN di Bawaslu Provinsi Lampung yang berjumlah 53 orang dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh atau sensus. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Variabel kompetensi dioperasionalkan ke dalam indikator motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Sementara itu, kesiapan karir diukur melalui dimensi perencanaan karir, eksplorasi karir, dan pengambilan keputusan karir. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitasnya melalui uji korelasi Product Moment dan reliabilitasnya menggunakan Cronbach's Alpha dengan bantuan program SPSS (Muna & Suratman, 2024).

Teknik analisis data terdiri atas analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan jabatan, serta untuk mengetahui gambaran umum masing-masing variabel penelitian melalui nilai rata-rata dan distribusi frekuensi. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji linearitas guna memastikan model regresi memenuhi persyaratan statistik. Pengujian ini penting agar hasil analisis memiliki tingkat akurasi dan keandalan yang tinggi. Untuk menguji hipotesis, digunakan analisis regresi linier sederhana dengan persamaan $Y = a + bX$. Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kesiapan karir,

sedangkan koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel kompetensi dalam menjelaskan variasi kesiapan karir ASN. Interpretasi koefisien regresi dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antarvariabel, apakah bersifat positif atau negatif. Seluruh proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS guna memperoleh hasil yang objektif dan terukur secara statistik (Zam, 2024).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kesiapan karir pegawai di lingkungan Badan Pengawas Pemilu Provinsi Lampung. Kesiapan karir pegawai cenderung meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat kompetensi yang dimiliki, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang relevan dengan tuntutan jabatan. Pegawai yang kompeten tidak hanya mampu melaksanakan tugas secara teknis, tetapi juga menunjukkan kepercayaan diri, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan menghadapi dinamika organisasi seperti promosi, rotasi jabatan, maupun perubahan tanggung jawab. Kompetensi yang kuat memungkinkan pegawai melakukan penilaian diri secara objektif, mengenali potensi dan kelemahan pribadi, serta merancang strategi pengembangan profesional yang lebih terarah. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya motivasi intrinsik, sikap proaktif dalam mencari peluang pembelajaran, dan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Herwanto et al, 2024).

Secara konseptual, kompetensi mencakup pengetahuan mendalam tentang bidang pekerjaan, keterampilan teknis dan interpersonal, serta sikap proaktif yang mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Pegawai dengan fondasi kompetensi yang baik tidak hanya mampu memenuhi standar kinerja, tetapi juga menunjukkan keunggulan dalam menghadapi situasi kompleks dan mengambil keputusan secara tepat. Kompetensi menjadi modal strategis dalam pengembangan profesional karena mendorong individu untuk lebih visioner dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Teori Spencer dan Spencer menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul. Semakin tinggi kompetensi, semakin besar peluang individu untuk mencapai kinerja optimal dan semakin tinggi pula kesiapan karirnya. Dalam konteks ini, kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan saat ini, tetapi juga sebagai fondasi untuk menghadapi tantangan karir di masa depan.

Hasil pengujian hipotesis secara statistik memperkuat argumentasi tersebut. Nilai t hitung sebesar 8,589 yang lebih besar daripada t tabel 1,675 serta nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karir pegawai. Artinya, peningkatan kompetensi secara nyata diikuti oleh peningkatan kesiapan karir. Pegawai yang memiliki kompetensi lebih tinggi cenderung lebih siap dalam merencanakan pengembangan karir, menghadapi tantangan pekerjaan, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan dan kesiapan karir. Peningkatan kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja terbukti berkorelasi dengan meningkatnya rasa percaya diri, kemampuan adaptasi, dan kesiapan menghadapi peluang karir di masa mendatang (Asridiana & Yulita, 2024).

Dari perspektif teori perkembangan karir, gagasan Donald Super menekankan bahwa kesiapan karir dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas perkembangan karir sepanjang siklus hidupnya. Dalam kerangka tersebut, kompetensi menjadi elemen sentral karena memungkinkan individu mengenali potensi diri, memanfaatkan peluang pengembangan, serta mengambil keputusan karir secara matang. Hal ini relevan bagi ASN yang

menghadapi rotasi jabatan, promosi, maupun perubahan peran. Individu yang kompeten lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dan mengelola transisi karir secara efektif. Selain itu, teori human capital menjelaskan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi akan meningkatkan nilai individu dalam organisasi. Pegawai dengan modal kompetensi yang tinggi cenderung diprioritaskan untuk menduduki jabatan strategis karena dianggap mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Dalam konteks Bawaslu Provinsi Lampung, kompetensi menjadi faktor yang sangat krusial mengingat kompleksitas tugas pengawasan pemilu. Tugas tersebut menuntut penguasaan regulasi, ketelitian administratif, kemampuan analisis, serta kecakapan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Pegawai yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang baik tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara efektif, tetapi juga lebih siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Hasil uji korelasi menunjukkan nilai R sebesar 0,769 yang mengindikasikan hubungan kuat antara kompetensi dan kesiapan karir. Hubungan yang kuat ini menegaskan bahwa perubahan pada tingkat kompetensi akan diikuti oleh perubahan signifikan pada kesiapan karir pegawai. Kompetensi dalam hal ini bukan sekadar faktor pendukung, melainkan faktor utama yang memengaruhi kesiapan karir ASN (Masrully & Saputro, 2024).

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,591 menunjukkan bahwa 59,1% variasi kesiapan karir dapat dijelaskan oleh kompetensi, sedangkan 40,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti motivasi, pengalaman kerja, dukungan organisasi, maupun sistem manajemen talenta. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi merupakan faktor dominan, organisasi tetap perlu memperhatikan variabel pendukung lainnya agar pengembangan karir ASN dapat berjalan optimal. Berbagai studi sebelumnya juga menegaskan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki perencanaan karir yang lebih jelas serta kesiapan lebih baik dalam menghadapi promosi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan menjadi strategi penting untuk meningkatkan kesiapan karir secara berkelanjutan. Secara praktis, penguatan kompetensi perlu dilakukan melalui pelatihan teknis, bimbingan manajerial, serta pengembangan soft skills yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Investasi dalam pengembangan kompetensi tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga menjadi fondasi strategis bagi kesiapan karir jangka panjang. Pegawai yang kompeten cenderung lebih percaya diri, lebih adaptif terhadap perubahan, dan lebih proaktif dalam mengelola jalur karirnya. Hal ini sangat penting bagi Bawaslu Provinsi Lampung yang menghadapi dinamika politik dan kompleksitas pengawasan pemilu yang terus berkembang. Interpretasi hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tingkat kompetensi ASN berada pada kategori baik, terutama pada dimensi motif dan sifat yang mencerminkan dorongan kerja, kedisiplinan, serta ketahanan terhadap tekanan. Namun, dimensi pengetahuan dan keterampilan masih memerlukan penguatan agar lebih optimal. Sementara itu, kesiapan karir ASN juga berada pada kategori baik, dengan dimensi eksplorasi karir sebagai aspek paling menonjol. ASN relatif proaktif dalam mencari informasi peluang karir dan memahami persyaratan jabatan, meskipun pada aspek pengambilan keputusan karir masih terdapat kecenderungan kehati-hatian dalam menghadapi risiko (Bukhari, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kesiapan karir ASN dalam sistem manajemen talenta pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Lampung, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karir pegawai. Kompetensi terbukti menjadi faktor utama dalam membentuk kesiapan ASN menghadapi tantangan pekerjaan, merencanakan pengembangan karir, serta

menyesuaikan diri dengan perubahan peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Temuan ini memperkuat secara teoritis bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar individu berkontribusi langsung terhadap kesiapan karir, sekaligus menegaskan relevansinya dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya lembaga pengawas pemilu yang menuntut profesionalisme dan adaptabilitas tinggi. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan dasar empiris bagi Bawaslu Provinsi Lampung untuk menjadikan pengembangan kompetensi sebagai strategi utama dalam implementasi manajemen talenta. Organisasi dapat melakukan pemetaan dan evaluasi kompetensi secara berkala, mengintegrasikan hasilnya ke dalam perencanaan karir, promosi, dan rotasi jabatan, serta menyusun program pelatihan, mentoring, dan penugasan berbasis kebutuhan jabatan. Dari sisi metodologis, pendekatan kuantitatif yang digunakan terbukti mampu memberikan gambaran terukur mengenai hubungan antarvariabel dan dapat dimanfaatkan sebagai alat evaluasi internal organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi, kepemimpinan, atau budaya organisasi serta menggunakan pendekatan campuran agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, pegawai diharapkan proaktif mengembangkan kompetensi diri sebagai investasi jangka panjang dalam meningkatkan kesiapan karir dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, F. N. (2025). *Analisis penerapan manajemen talenta ASN: Studi pada instansi pemerintah daerah* (artikel — open access). IPSSJ / jurnal OJS. <https://ipssj.com/index.php/ojs/article/download/398/364>
- Asridiana, & Yulita, I. (2024). *Evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pada pelatihan non-klasikal melalui program Outbound Corporate University (Outbound CU)*. Prosiding / Pitnas 2024. <https://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/download/317/189/>
- Bukhari, M. (2024). *Manajemen talenta Aparatur Sipil Negara: Suatu studi kasus di Kementerian Keuangan di Indonesia*. Scientium Law Review, 2(1), 45–51. <https://scientium.co.id/journals/index.php/slr/article/download/512/590>
- Herwanto, T. S., Rohmansyah, H., Daga, A. K., & Roflebabin, B. G. (2024). *Kompetensi Aparatur Sipil Negara di era digital: Sebuah kerangka konseptual*. Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi, 15(2), 201–208. (PDF) <https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/download/6582/7034/66971>
- Kusuma, H. A. (2024). *Hubungan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0*. JSDA (Jurnal), 2024. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/835/533>
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). *Tantangan implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara dalam mendukung agenda reformasi birokrasi di pemerintah daerah*. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi (KNIA). PDF: <https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/download/1020/pdf>
- Muna, R. S., & Suratman, A. (2024). *Implementasi manajemen talenta melalui penilaian kompetensi ASN: Studi pada pemerintah kabupaten/daerah*. Dinamika Publik (Politeknik Kampar). <https://e-journal.poltek-kampar.ac.id/index.php/DINAMIKAPUBLIK/article/view/612>
- Rahim, R. (2024). *Strategi pengembangan kompetensi ASN di era transformasi digital*. Jurnal Transformasi Administrasi, 14(02). <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/438>
- Simatupang, T. H. (2021). *Penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 15(3), 447–472. <https://lawpolicyjournal.id/index.php/kebijakan/article/view/1895>

Zam Zam, Y. (2024). *Evaluasi kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)*. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, 4(3), 11042–11052.
<https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/10335/8030>