

# ANALISIS PENERAPAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TERHADAP PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KINERJA ASN PADA PEMERINTAH PROVINSI RIAU

Said Syarifuddin

Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Provinsi Riau  
Jln. Ronggowarsito No. 14 Kota Pekanbaru Provinsi Riau Telp. 0761-28997  
E-mail : [saidsyarifuddin2@gmail.com](mailto:saidsyarifuddin2@gmail.com)

**Abstract:** This study aims to build a concept regarding the application of human capital management to the development of ASN competencies and performance in the Riau Provincial Government. This research uses a quantitative methods approach by distributing questionnaires to relevant officials, as many as 114 respondents using a purposive sampling approach, data collection techniques using a questionnaire with a scale of 1-5, which then uses SEM-PLS analysis with the outer model, and inner model and is processed using the SmartPLS 3.0 application. The findings in this study are that there is a positive and significant relationship between human capital management and ASN performance, human capital management has a positive and significant effect on competency development, and a positive and significant relationship between competency development and ASN performance, and human capital management has a positive and significant effect on ASN performance through competency development. The application of human capital management in developing ASN competence and performance is very important in achieving the regional vision, because in addition to developing ASN competence and performance it is also able to change the mindset and explore ASN talents, so that it will accelerate the achievement of the vision and mission of Riau Province. This research has never been done before

**Keywords:** *Human Capital Management, Competency Development, Performance, State Civil Apparatus*

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan nasional dan tujuan pembangunan nasional karena memegang peran sebagai penyelenggara negara mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan pengendalian pembangunan suatu bangsa seperti pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. ASN merupakan instrumen utama dalam penyelenggaraan negara, berperan penting dalam menjalankan fungsi organisasi Pemerintah. maka dilakukan berbagai upaya untuk mengembangkan potensi ASN agar memiliki kompetensi kecakapan, keterampilan, disiplin dan keahlian yang pada akhirnya tercipta profesionalitas.

Peranan ASN tersebut sangat strategis, namun pada kenyataannya cukup banyak ASN yang bekerja tidak optimal. Salah satu penyebabnya adalah penempatan jabatannya yang tidak sesuai dengan

keahliannya. Ada 37 % ASN di Indonesia memiliki pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian pemerintah karena bagi ASN yang menduduki jabatan fungsional, gap kompetensi ini akan berdampak terhadap kualitas kebijakan yang dibuatnya (Sudrajat, 2019). Kondisi ini tentunya, akan berdampak terhadap akselerasi pembangunan nasional, apa lagi di era yang selalu berubah saat ini.

Banyak penelitian tentang hubungan antara human capital managemet (HCM) dan kompetensi terhadap kinerja, antara lain penelitian Setiadiputra (2017), pengembangan kompetensi ini dilaksanakan untuk memenuhi gap kompetensi, pengembangan kompetensi diharapkan dapat menyeimbangkan kompetensi setiap pegawai dengan standar kompetensi

pegawai. Islam dan Amin (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa sumber daya manusia tidak hanya tentang kompetensi individu tetapi mencakup perolehan, pemanfaatan dan pengembangan kompetensi dalam arti yang lebih luas, seperti kesejahteraan karyawan aspek kebahagiaan, kesehatan dan keuangan karyawan. Penelitian yang dilakukan Komara (2019), menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dapat difahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Konsistensi suatu perusahaan tergantung pada kinerja setiap elemen dalam perusahaan (Taouab & Issor, 2019). Sedangkan kinerja organisasi dan kompetensi kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kecerdasan sosial, kognitif, dan emosional seorang pemimpin (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016).

Pengukuran Indeks Profesionalitas (PIP) ASN Pemerintah Provinsi Riau berdasarkan Peraturan MenPAN RB Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara yang dihitung oleh Kantor Regional XII BKN Pekanbaru melalui data SAPK tahun 2020 – 2022 adalah sangat rendah, untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini Tabel 1.1. Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN Pemprov. Riau 2020–2022

No	Dimensi	Bobot %	Nilai Indeks					
			2020	Sebutan	2021	Sebutan	2022	Sebutan
1	Kualifikasi	25	13,90	SR	14,18	SR	14,23	SR
2	Kompetensi	40	8,28	SR	8,44	SR	8,45	SR
3	Kinerja	30	22,98	S	24,54	B	24,51	B
4	Disiplin	5	5,00	SB	5,00	SB	5,00	SB
PIP ASN		100	51,57	SR	52,16	SR	52,19	SR

Sumber data : Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, 2023

Menurut Syafruddin (2018) Menteri PAN dan RB Program pengembangan kompetensi belumlah berdasarkan (HCM), maka arah kebijakan pengembangan ASN

dikembangkan berdasarkan prinsip human capital management, mulai dari perencanaan, pengadaan dan seleksi, penempatan jabatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja sampai dengan pensiun. Untuk menghadapi tantangan dan menjawab permasalahan diperlukan upaya yang optimal, cerdas dan tepat sasaran, antara lain adalah mengubah minset ASN dari pegawai yang digerakkan oleh aturan, menjadi model SDM Investatif yang berorientasi kepada kinerja.

Melihat dari kondisi tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang “Analisis penerapan human capital manajemen terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja ASN pada Pemerintah Provinsi Riau”.

Untuk keberhasilan penelitian ini penulis mengemukakan hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan objek penelitian penulis ini, *The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness oleh Kareem and Hussein (2014)*, *Competence or Communication: From HR Professionals To Employee Performance Via Employee Satisfaction oleh Kotamena, dkk (2020)*, *Strategi Penguatan Kompetensi SDM TI & Komunikasi dalam mengoptimalkan Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektro-nik (SPBE), Awaludin (2019)*, *Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur PNS oleh Rakhmawanto (2021)*, *Kompetensi Profesional Pegawai ASN di Indonesia, oleh Komara (2019)*, *Strategi Peningkatan Profesionalitas ASN Pada Pemerintah Daerah Berbasis Pengembangan Human Capital oleh Ramadhan (2019)*, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Studi Literatur oleh Rijal dan Frianto (2020)*. Dari beberapa penelitian ini terdapat berbagai temuan yang beragam, baik temuan berpengaruh positif dan signifikan maupun tidak signifikan pengaruh HCM terhadap kinerja, pengaruh HCM terhadap

kompetensi, maupun pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN. Temuan-temuan ini tentunya akan menjadi dasar penulis melakukan penelitian selanjutnya.

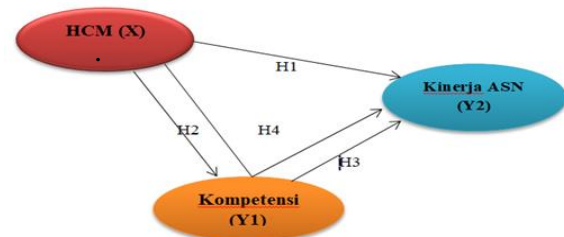
*Human Capital Management*, Robbins (2003), mengatakan bahwa ada 5 strategi dapat dijadikan sebagai pendekatan dalam menerapkan konsep human capital management untuk mewujudkan ASN yang berkompeten, yaitu strategi, struktur, sumber daya manusia, teknologi, kultur, dan pendapat Gaol (2014), yang menekankan pada pengetahuan, dimana dalam penelitian ini penulis menggabungkan teori Robbins dan teori Gaol tersebut, sehingga dimensi human capital management menjadi struktur, SDM, teknologi, kultur dan pengetahuan).

Pengembangan Kompetensi, Peraturan LAN No 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN, terdiri atas pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui jalur Pendidikan (tugas belajar dan izin belajar) dan melalui jalur pelatihan klasikal yakni proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan pelatihan non-klasikal, seperti proses praktik kerja, pembelajaran diluar kelas dan dilaksanakan melalui jalur: pertukaran PNS dengan pegawai swasta, magang/praktik kerja, benchmarking atau study visit, pelatihan jarak jauh, coaching, mentoring, detasering, penugasan terkait program prioritas, e-learning, belajar mandiri/self development, team building; dan jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan nonklasikal.

Kinerja, sesuai PP No. 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja PNS, pengertian kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Satuan Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai. Robbins (2016) mengatakan ada beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam organisasi, dengan indikator tersebut meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

## METODE

Untuk melihat dan mengkaji seberapa besar pengaruh Penerapan human capital management untuk pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja ASN sesuai dengan latar belakang, landasan teori, dan penelitian terdahulu maka disusunlah model penelitian sebagai berikut;



Gambar 2.2. Model penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme* untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan pengambilan sampel secara random dengan pengumpulan data menggunakan instrumen, analisis data bersifat statistik (Sugiyono, 2016), dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM PLS).

Ada dua jenis data, yaitu data primer dan data skunder. Data primer adalah data didapat dan dikumpulkan dengan melakukan survey secara langsung dari sumber aslinya, wawancara, maupun hasil observasi dari instansi yang menyusun dan melaksanakan kebijakan kepegawaian dan pengembangan kompetensi pada Pemerintah Provinsi Riau, sedangkan data skunder diambil dari OPD terkait pada Pemerintah Provinsi Riau dan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Populasi dalam penelitian ini adalah populasi jabatan pada OPD Pemerintah Provinsi Riau, yaitu sebanyak 32 OPD dengan jumlah jabatan sebanyak 2.041 jabatan, terdiri dari jabatan struktural sebanyak 1.154 jabatan (Jabatan Tinggi Madya (Sekretaris Daerah) 1 jabatan, Jabatan Tinggi Pratama (Kepala

Dinas/Kepala Badan/ Kepala Biro) sebanyak 46 jabatan, Jabatan Administrator (Kepala Bagian/ Sekretaris Dinas/ Badan/ Kepala Bidang/Kepala Cabang/Kepala UPT) berjumlah 302 jabatan, Jabatan Pengawas (Kepala Sub Bagian/Kepala Sub Bidang/Kepala Seksi) sebanyak 805 jabatan, sedangkan Jabatan Fungsional Tertentu (non guru dan tenaga kesehatan) sebanyak 887 jabatan (Widyaiswara, Perencana, Peneliti, Perakayasa, Analis Kebijakan, Analis SDM Aparatur, Pranata Komputer, Analis Pengembangan Kompetensi ASN, Asesor Kepegawaian, Analis Keuangan Pusat Daerah, Pamong Budaya, dan lainnya).

Dari 32 OPD tersebut, terdapat 10 OPD yang berhubungan erat dengan variabel penelitian ini, adalah Sekretariat Daerah (Biro Organisasi dan Biro Hukum), Bappeda dan Litbang, BKD, BPSDM, BPKAD, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, PTPH, Dinas Kominfotik, dan Dinas Kebudayaan. Adapun populasinya adalah berjumlah 364 pejabat, terdiri dari Pejabat Tinggi Madya sebanyak 1 pejabat, Pejabat Tinggi Pratama sebanyak 32 pejabat, Pejabat Administrator sebanyak 66 pejabat, Pejabat Pengawas sebanyak 132 pejabat, dan Pejabat Fungsional Tertentu 133 pejabat.

## HASIL

Hasil pengujian AVE dengan menggunakan program *Smart PLS 3.0* dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid berdasarkan kriteria *convergent validity*. Untuk variabel *Human Capital Management* dan Kompetensi memiliki nilai  $AVE < 0.5$  Jika nilai *Composite Reliability*  $> 0.7$ , meskipun nilai AVE masih di bawah 0,5, maka konstruk masih dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk laten memiliki validitas konvergen yang baik apabila dilihat dari nilai AVE. Berdasarkan nilai Uji *Validity Dikriminan Cross Loading* dapat diamati bahwa semua indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dibanding dengan konstruk

lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik pada pengujian *discriminant validity cross loading*.

Berdasarkan nilai Uji *Validity Dikriminan Cross Loading* dapat diamati bahwa semua indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dibanding dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik pada pengujian *discriminant validity cross loading*.

Menurut Suryabrata (2004), uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang sama dapat menghasilkan pengukuran yang konsisten, reliabilitas mengindikasikan tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran dari alat yang digunakan. Adapun hasil pengujiannya semua konstruk laten menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,7, hasil ini menunjukkan bahwa kehandalan konstruk laten terjamin dan dapat dikatakan baik, atau dapat disimpulkan bahwa semua konstruk laten memiliki kehandalan yang baik.

Dalam pengujian nilai *R-Square* dari model yang diuji adalah kontribusi HCM dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja sebesar 67,5% atau 0,675, yang menunjukkan kategori kuat, sisanya, sebesar 32,5%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati. Sementara itu, kontribusi HCM terhadap pengembangan kompetensi adalah sebesar 62,9%, menunjukkan kategori moderat namun cukup tinggi dan hampir mencapai kategori kuat. Dalam hal ini, 37,1% dari variasi variabel tergantung pada faktor-faktor lain yang tidak diamati.

Dari hasil pengujian *F Square* mengindikasikan dampak variabel laten prediktor pada tingkat struktural. Pada HCM terhadap pengembangan kompetensi memiliki pengaruh dengan kategori besar dalam mempengaruhi pengembangan kompetensi, pada HCM terhadap kinerja





pengembangan kompetensi (Y1).

Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2), Hasilnya menunjukkan nilai koefisien jalur dari original sample estimate (beta) sebesar 0.233, yang mengindikasikan arah hubungan yang positif atau searah antara pengembangan kompetensi (Y1) dan kinerja (Y2), yang berarti jika pengembangan kompetensi (Y1) meningkat maka kinerja (Y2) akan meningkat, dan sebaliknya. Selain itu, pengaruh antara kompetensi (Y1) dan kinerja (Y2) adalah signifikan pada uji 2-tailed ( $t$  tabel = 1.96) dengan nilai T-statistik sebesar 2.478 yang lebih besar dari  $t$  tabel, dan nilai  $p$  value lebih kecil dari  $\alpha$  5% ( $0.014 < 0.05$ ). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima, artinya kompetensi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2).

Pengaruh HCM (X1) terhadap Kinerja (Y2) melalui Pengembangan Kompetensi (Y1), Setelah dilakukan uji hipotesis ditemukan nilai koefisien jalur dari original sample estimate (beta) sebesar 0,184 yang menunjukkan bahwa hubungan antara HCM (X1) melalui kompetensi (Y1) dengan kinerja (Y2) adalah positif atau searah, artinya jika HCM (X1) meningkat maka kinerja (Y2) melalui pengembangan kompetensi (Y1) juga akan meningkat, dan sebaliknya. Pengaruh antara HCM (X1) dengan kinerja (Y2) melalui kompetensi (Y1) signifikan pada uji 2-tailed ( $t$  tabel = 1,96) dengan nilai T-statistik sebesar 2,412 lebih besar dari  $t$  tabel, dan nilai  $p$  value lebih kecil dari  $\alpha$  5% ( $0,000 < 0,05$ ). Oleh karena itu,  $H_1$  diterima, yang berarti human capital management (X1) melalui kompetensi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2).

## PEMBAHASAN

Pengaruh penerapan HCM terhadap kinerja ASN adalah positif dan signifikan sejalan dengan penelitian Kasmawati (2017), yang korelasinya sangat signifikan, penelitian ini didukung oleh penelitian Prasetya *et al* (2016) bahwa variabel *human capital* diperoleh mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja pegawai, diperkuat oleh

penelitian Ongkorahardjo *et al* (2008), Swastari (2013), dan Faturachman (2017) yang menyatakan bahwa *human capital management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujiannya terdapat adanya hubungan positif dan signifikan, didukung oleh penelitian Priyana (2016), Kharisma, Prasilowati, & Ayuningtyas (2019) dan penelitian Musthofa (2020) yang menyimpulkan bahwa kesuksesan organisasi sangat bergantung pada SDM yang memiliki bakat tinggi. Oleh karena itu, SDM yang memiliki bakat dan talenta menjadi keunggulan kompetitif utama dan aset penting bagi organisasi dalam menghadapi era global yang memerlukan kemampuan adaptasi yang tepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang semakin kompleks dan sulit diprediksi.

Agar dapat menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks dan menangani masalah dalam budaya birokrasi pemerintahan, diperlukan usaha yang gigih, cerdas, dan tulus. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan mengubah cara berpikir dan pandangan ASN dari pegawai yang hanya mengikuti aturan, menjadi model SDM Investatif yang berfokus pada kinerja. Kebijakan pengembangan ASN di masa depan harus didasarkan pada prinsip human capital management, mulai dari perencanaan ASN, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga masa pensiun (Syafuddin MenPAN-RB: 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dan kinerja ASN, sama halnya dengan hasil ini sejalan dengan penelitian Swastari (2013) yaitu pengaruh antara kompetensi dengan kinerja yang signifikan. Semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja karyawan, sehingga semakin meningkatkan kompetensi akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan, juga sejalan

dengan temuan Budiman (2017), dan dikuatkan dengan beberapa penelitian lain, seperti hasil penelitian Tumiwa *et al* (2017), Pokatong (2015), Rosmaini dan Tanjung (2019), dan hasil penelitian Rijal dan Frianto (2020).

Setelah melakukan pengolahan data dari hasil penelitian ini, terlihat adanya pengaruh tidak langsung dari variabel *human capital management* terhadap kinerja ASN, dimana hubungan ini menunjukkan arah hubungan antara HCM dan kinerja melalui kompetensi adalah positif dan signifikan. Penelitian ini didukung oleh temuan Melani (2016) bahwa *human capital* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kompetensi. Hal ini disebabkan oleh *human capital* sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Wang dan Chingfu (2005) dan Juwita dan Fivi (2007), yang menunjukkan bahwa *human capital* tidak hanya berpengaruh secara langsung pada kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kompetensi.

## SIMPULAN

Hubungan antara HCM dan kinerja ASN adalah positif dan signifikan, dimana *human capital management* merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengelola, mengembangkan potensi dan kontribusi serta mengidentifikasi dan mengembangkan potensi ASN dengan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga kinerja menjadi lebih baik dan produktif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik.

HCM berperan penting dalam pengembangan kompetensi ASN, dimana jika penerapan HCM dengan baik dan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi ASN, mampu mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan, karena akan memberikan pemahaman yang baik tentang kompetensi yang dibutuhkan organisasi perangkat daerah. HCM mendorong OPD untuk

merencanakan, mengelola, dan melaksanakan program pelatihan untuk memperoleh keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk bekerja dengan lebih optimal.

Pengembangan kompetensi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, pengembangan kompeten merupakan faktor kunci yang berpengaruh pada hasil kerjanya. Pengembangan kompetensi mengacu pada serangkaian tindakan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kemampuan ASN agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas,

Pengaruh HCM terhadap kinerja ASN melalui pengembangan kompetensi adalah positif dan signifikan, dimana HCM membantu organisasi dalam merancang pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah, mengorganisir pelatihan dan program pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi ASN, seperti pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional, sosio kultural, dan kompetensi pemerintahan. Memudahkan dalam penilaian kinerja ASN, mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier ASN, lebih termotivasi, lebih produktif, efisien dan efektif, meningkatkan kualitas kinerja ASN.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta : Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Awaludin, Ludi. 2019. Strategi penguatan kompetensi SDM teknologi informasi & komunikasi (TIK) dalam mengoptimalkan Penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE). *Paradigma Polistaat, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* P-ISSN:2579-3861 & E-ISSN 2579-3889, Vol. 2 No. 2

- (2019). DOI: <https://doi.org/10.23969/paradigmapolistaat.v2i2.2115>.
- Basori, Miftahul Ainun Naím. Prahiawan, Wawan. Daenulhay. 2017. Pengaruh kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Krakatau Bandar Samudera. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 1 (2): hh.149-157 (Nopember 2017) ISSN (Online) 2599-0837, <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM> © 2017 Magister Manajemen UNTIRTA.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus. Sudibya, I Gde Adnyana. Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2012.
- Kareem, Mohanad Ali and Hussein, Ibrahim Jaafar. 2014. The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* Vol.7 (2019) no.3, pp.307-322; DOI 10.25019/MDKE/7.3.02 ISSN 2392-8042 (online) © Faculty of Management (SNSPA).
- Komara, Endang, 2019. Kompetensi profesional pegawai ASN (aparatur sipil negara) di Indonesia. in *Mimbar Pendidikan: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, Volume 4(1), Maret, pp.73-84. Bandung, Indonesia: UPI [Indonesia University of Education] Press, ISSN 2527-3868 (print) and 2503-457X (online).
- Kotamena, Fredson. Senjaya, Pierre. Putri, Ratna Setyowati. Andika, Carter Bing. 2020. Competence or communication: from HR professionals to employee performance via employee satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 22, NO. 1, March 2020, pp. 33-44.
- Muhumuza, B. and Nangoli, S. 2019. Revisiting the potential of human capital development to predict commitment: an empirical approach. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 5, pp. 289-298. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2018-0094>. DOI 10.1108/ict-11-2018-0094.
- Rakhmawanto, Ajib. 2008. Membangun model pengembangan SDM aparatur pegawai negeri sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN. Vol. 2, No.1, Juni 2008.
- Ramadhan, Isnaeny. 2019. Strategi peningkatan profesionalitas ASN pada Pemerintah Daerah berbasis pengembangan human capital. *Prosiding Seminar Stiarni P-* ISSN 2355-2883.
- Ramzan, M., & Khan, F. 2010. Depression, Anxiety, and Their Associated Factors Among Medical Students. *Journal of The College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 20, 122-6.
- Rijal, Achmad Farid Nur. Frianto, Agus. 2020. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja : Studi Literatur, *BIMA : Journal of Business and Innovation Management* Volume 3 Nomor 1, Oktober 2020 Halaman 49-58. <https://ejournal.feunhasy.ac.id/bima>.
- Robbin, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi Terjemahan Jusuf Udaya*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Acan.



- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke 12*, Jakarta: Salemba Empat
- Rudiyanto, Prayitno, Arief. Rusdin. 2019. *Strategi human capital, dalam perspektif ekonomi dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. 2017. *urgensi program pengembangan kompetensi SDM secara berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah*. Jurnal SAWALA Vol 5 No 1 April 2017, 16-22 p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039.
- Soetrisno, Annisa Putri dan Gilang, Alini. 2018. *Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung)*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Volume VIII No. 1 Tahun 2018.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukmadinata, N.S. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosadakarya
- Syafruddin. 2018. *Pengembangan ASN harus berdasarkan human capital management*. Jakarta: dit/HUMAS MENPANRB.
- Swastari, Dian. 2013. *Analisis Penerapan human capital management terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto*. Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.
- Tassinari, Mattia. Barbieri, Elisa. Morleo, Giovanni. Tommaso, Rodolfo, Marco Di. 2019. *Targeted industrial policy and government failures: insights from the South Korean experience*. International Journal of Emerging Markets © Emerald Publishing Limited 1746-8809 DOI 10.1108/IJOEM-02-2018-0110
- Taufiq, Muhammad. 2020. *Human capital ASN harus dibarengi perubahan 'mindset' pengelola kepegawaian*. Rapat Koordinasi dan Sosialisasi Peraturan Pemerintah No. 17/2020 tentang Perubahan atas PP No. 11/2017 tentang Manajemen PNS, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Jakarta, halomenpan@menpan.go.id/persuratan@menpan.go.id.
- Winartha, I Made. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Gaha Ilmu.
- Sumber lainnya :
- Sekretariat Negara RI. 2014. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494)*.
- Sekretariat Negara RI. 2017. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*,
- Sekretariat Negara RI. 2010. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*. Jakarta.
- Sekretariat Negara RI. 2019. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Kementerian Dalam Negeri. 2021. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022*. Jakarta.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2017. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2018. Pengembangan ASN harus Berdasarkan Human Capital Management. Menpan. Go.Id. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pengembangan-asn-harus-berdasarkan-human-capital-management>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2018. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2018. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Jakarta.
- Badan Kepegawaian Negara. 2003. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Badan Kepegawaian Negara. 2019. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Jakarta.
- Kemenpan Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB. 2018. Pengembangan ASN harus Berdasarkan Human Capital Management. Menpan.Go.Id. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pengembangan-asn-harus-berdasarkan-human-capital-management>
- Lembaga Administrasi Negara. 2018. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. 2020. Rakornas Pengembangan Kompetensi ASN: Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN Di Era New Normal. lan.go.id. <https://lan.go.id/?p=2628>
- Pemerintah Daerah. 2016. Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau. Pekanbaru.
- Pemerintah Daerah. 2020. Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau. Pekanbaru.