

PERANCANGAN JALUR KARIR BERBASIS KOMPETENSI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI JAWA BARAT

DESIGN OF COMPETENCY-BASED CAREER PATH IN REGIONAL PERSONNEL AGENCY (BKD) WEST JAVA PROVINCE

Erif Rifki Rediana¹, Atya Nur Aisha², Litasari Widyastuti Suwarsono³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹erifrifki13@gmail.com, ²atyanuraisha@gmail.com, ³litarif@gmail.com

Abstrak

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu instansi pemerintahan. Dalam pelaksanaan rotasi dan promosi pegawai menggunakan sistem eselonisasi/kelas jabatan. Sistem tersebut memungkinkan seseorang dapat berpindah jabatan menyesuaikan kelas jabatan yang sama dengan jabatan yang sebelumnya, ataupun dapat promosi dengan kelas jabatan yang lebih tinggi daripada kelas jabatan sebelumnya. Dengan menerapkan sistem eselonisasi/kelas jabatan pada rotasi dan promosi jabatan, terdapat kemungkinan untuk seseorang berpindah dari suatu jabatan ke jabatan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan sebuah tugas dapat terlaksana secara maksimal apabila dikerjakan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi pada pekerjaan terkait. Dengan begitu perlu adanya jalur karir terkait jabatan berbasis kompetensi agar rotasi jabatan sesuai dengan kompetensi pada jabatan terkait. Metode penelitian yang akan digunakan adalah teknik analisis isi (*content analysis*), analisis grafis dan metode *hierarchical clustering* dengan teknik *average linkage*. Teknik analisis isi (*content analysis*) digunakan dalam merancang kebutuhan kompetensi jabatan berdasarkan data hasil wawancara, kuisioner, maupun dokumen instansi. Analisis grafis digunakan dalam mengevaluasi level kompetensi dari 20 jabatan apakah sudah sesuai atau belum, sedangkan metode *hierarchical clustering* dengan teknik *average linkage* digunakan untuk mengelompokkan 20 jabatan, yang kemudian akan digunakan sebagai acuan dasar perancangan jalur karir berbasis kompetensi. Hasil dari pengelompokan jabatan menghasilkan 9 *cluster*. Arah pergerakan karyawan dapat berpindah pada *cluster* yang sama dan juga dapat lintas *cluster*, namun untuk pergerakan lintas *cluster* dengan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan kompetensi jabatan dan perbedaan kompetensi kunci setiap *cluster*.

Kata kunci: jalur karir berbasis kompetensi, kebutuhan kompetensi jabatan, *hierarchical clustering*, kompetensi, *content analysis*

Abstract

Regional personnel agency (BKD) of West Java Province is a government institute. In the implementation of rotation and promotion of employees using the echelonization / class system. The system allows someone to change positions to adjust the same class position with the previous position, or can be promoted with a higher class position than the previous class. By applying the position echelonization / class system to job rotation and promotion, it is possible for someone to move from one position to another that is not in accordance with their competency. Whereas a task can be carried out maximally if it is done by someone who has the ability and competence in related work. That way there is a need for career paths related to competency-based positions so that job rotation is in accordance with the competencies in the relevant positions. The research method that will be used is content analysis, graphical analysis and hierarchical clustering method with average linkage technique. Content analysis techniques are used in designing job competency needs based on data from interviews, questionnaires, and agency documents. Graphical analysis is used in evaluating the competency level of 20 position whether it is suitable or not, while the hierarchical clustering method with average linkage techniques is used to classify 20 positions, which will then be used as a basic reference for competency-based career path design. The results of the grouping of positions resulted in 9 clusters. The direction movement of employees can move to the same cluster and also can be across clusters, but to move across clusters by considering differences in occupational competency requirements and differences in key competencies of each cluster.

Keywords: *competency-based career path, job competency needs, hierarchical clustering, competence, content analysis*

1. Pendahuluan

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu instansi pemerintahan. Dalam pelaksanaan rotasi dan promosi pegawai menggunakan sistem eselonisasi/kelas jabatan. Sistem tersebut memungkinkan seseorang dapat berpindah jabatan menyesuaikan kelas jabatan yang sama dengan jabatan yang sebelumnya, ataupun dapat promosi dengan kelas jabatan yang lebih tinggi daripada kelas jabatan sebelumnya. Dengan menerapkan sistem eselonisasi/kelas jabatan pada rotasi dan promosi jabatan, terdapat kemungkinan untuk seseorang berpindah dari suatu jabatan ke jabatan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan sebuah tugas dapat terlaksana secara maksimal apabila dikerjakan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi pada pekerjaan terkait. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Nama Jabatan dan Kelas Jabatan

No	Nama Jabatan	Kelas Jabatan
1	Kasubid Pemetaan Kompetensi dan Kinerja ASN	9
2	Kasubid Kesejahteraan Pegawai	9
3	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur	7
4	Pembina Jasmani dan Mental	7

Sebagai contoh pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seorang analisis penegakan integritas dan disiplin sumber daya manusia aparatur dapat berpindah jabatan menuju pembina jasmani dan mental. Seorang analisis penegakan integritas dan disiplin sumber daya manusia aparatur pada umumnya memiliki kompetensi bidang manajemen/ekonomi/administrasi berbeda dengan kompetensi yang dimiliki oleh pembina jasmani dan mental yaitu pada bidang psikologi (Sumber data: BKD Provinsi Jawa Barat). Ketidaksiharian antara kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas seorang pegawai dan akan menurunkan kinerja organisasi maupun pegawai terkait. Sebuah tugas dapat terlaksana secara maksimal apabila dikerjakan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi pada pekerjaan terkait. Dengan begitu perlu adanya jalur karir terkait jabatan berbasis kompetensi agar mutasi/rotasi jabatan sesuai dengan kompetensi pada jabatan terkait.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Jalur Karir

Jalur karir pada suatu perusahaan/organisasi diterapkan berdasarkan hubungan-hubungan logis antara jabatan yang ada dengan isi tugas yang dijalankan, jenis tugas (struktur atau fungsional), dan hierarki posisi dalam organisasi [1]. Pada umumnya terdapat tiga jenis penyesuaian penempatan jabatan yang terjadi dalam perusahaan adalah sebagai berikut [2]:

1. Promosi

Merupakan kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama pembayaran gaji yang lebih baik.

2. Transfer

Perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke jabatan dalam kelas lain yang tingkatnya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Perpindahan ke suatu posisi jabatan menuju posisi jabatan yang lebih rendah baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

2.2 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dari kemampuan seseorang yang dapat dibuktikan sehingga dapat memunculkan suatu prestasi [3]. Klasifikasi kompetensi dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut [4]:

1. Kompetensi generik (*soft competencies*)

Merupakan kompetensi umum yang terkait dengan *soft skill*. Dibagi menjadi dua kompetensi yaitu kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi pendukung (*supporting competencies*).

2. Kompetensi teknis (*hard competencies*)

kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan.

2.3 Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)

Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) berfungsi untuk memberikan informasi kompetensi dan level yang dibutuhkan dari suatu jabatan baik itu kompetensi generik ataupun kompetensi teknis. Penentuan level kompetensi untuk 20 jabatan didasarkan pada tugas pokok dan tanggung jawab jabatan yang ada pada uraian jabatan (*job description*), bukan berdasarkan strata ataupun golongan gaji. Dalam penelitian dalam menyusun KKJ menggunakan metode pengumpulan data survei dan *Job Function/Task Analysis*. Metode tersebut digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai kompetensi, tugas pokok jabatan, serta *job specification* dan *job description*.

2.4 Analisis Isi (*Content Analysis*)

Analisis isi adalah teknik untuk membuat kesimpulan secara objektif dan sistematis mengidentifikasi makna dari suatu pesan yang tertulis [5]. Pada analisis isi terdapat tiga fase utama yaitu persiapan, pengorganisasian, dan pelaporan [6]. Tahap persiapan dimulai dengan memilih analisis unit, ini bisa berupa sebuah kata atau tema. Memutuskan apa yang harus dianalisis dalam pertimbangan detail dan pengambilan sampel adalah faktor penting sebelum memilih unit analisis. Sampel harus mewakili data keseluruhan dari mana data diambil. Langkah selanjutnya adalah mengatur data kualitatif. Proses ini termasuk *coding* terbuka, membuat kategori dan abstraksi. Tujuan dari membuat kategori adalah untuk menyediakan sarana untuk menggambarkan fenomena, untuk meningkatkan pemahaman dan menghasilkan pengetahuan. langkah selanjutnya adalah mengembangkan matriks kategorisasi dan untuk kode data sesuai dengan kategori. Fase terakhir adalah melaporkan proses analisis dan hasilnya yang harus dijelaskan secara detail sehingga pembaca memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana analisis.

2.5 Analisis Grafis

Analisis grafis dilakukan dengan memetakan atau menggambarkan grafik level kompetensi untuk setiap jabatan dalam satu *job family* yang sama sehingga akan terlihat perbandingan level kompetensi generik atau kompetensi teknis dari setiap jabatan tersebut. Dengan adanya analisis grafis dapat membantu mengevaluasi level kompetensi dari setiap jabatan apakah sudah sesuai atau belum.

2.6 Analisis Cluster

Analisis *cluster* merupakan metode statistik multivariat yang bertujuan untuk mengklasifikasikan data ke dalam sejumlah kelompok berdasarkan kesamaan karakteristik yang ada di antara data tersebut [7]. Terdapat enam langkah pada analisis *cluster*, langkah-langkah untuk pembentukan dendrogram pada analisis *cluster* yaitu sebagai berikut [7]:

1. Langkah 1: penetapan tujuan analisis *cluster*

Tujuan utama dari analisis *cluster* adalah untuk membagi satu set objek menjadi dua atau lebih kelompok berdasarkan kesamaan objek untuk satu set karakteristik tertentu

2. Langkah 2: desain penelitian pada analisis *cluster*

Sebelum melakukan proses pengelompokan objek ke dalam beberapa kelompok, terdapat empat hal yang perlu dilakukan terlebih dahulu, yaitu:

- a. Ukuran sampel
- b. Mendeteksi *outliner*
- c. Mengukur kesamaan
- d. Standarisasi data

3. Langkah 3: asumsi dalam analisis *cluster*

Analisis *cluster* bukan teknik statistik di mana parameter dari sampel dapat dinilai mewakili populasi. Sebaliknya, analisis *cluster* adalah metode untuk mengukur struktural karakteristik pada suatu pengamatan. Peneliti harus fokus pada dua masalah yaitu keterwakilan sampel dan multikolinieritas antara variabel dalam variate *cluster*

4. Langkah 4: menilai kesesuaian keseluruhan *cluster*

Prosedur partisi yang akan dipilih adalah, *hierarchical methods* dengan teknik *average linkage*. *Hierarchical methods* adalah kombinasi pengelompokan berulang proses yang dikombinasikan dengan algoritma pengelompokan untuk menentukan kesamaan antara *cluster* dengan beberapa anggota proses pembuatan *cluster*. Prinsip *average linkage* adalah jarak rata-rata antar tiap pasangan objek yang mungkin.

5. Langkah 5: interpretasi *Cluster*

Memeriksa setiap *cluster* dalam hal variasi *cluster* untuk nama atau tetapkan label yang secara akurat menggambarkan sifat *cluster*.

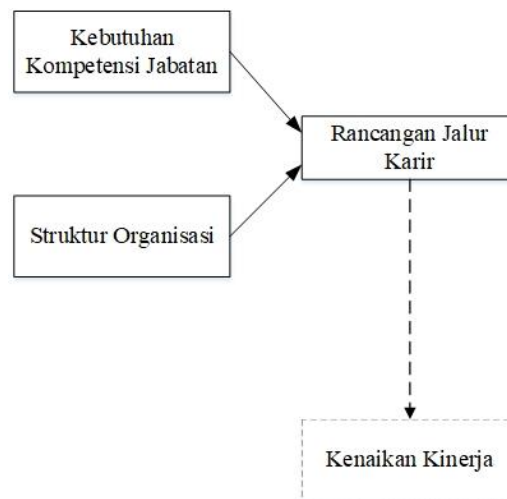
6. Langkah 6: validasi dan pembuatan profil *cluster*

Memvalidasi solusi *cluster* validasi yang dilakukan mencakup upaya yang dilakukan oleh peneliti untuk memastikan bahwa solusi *cluster* mewakili populasi umum, dan dengan demikian dapat digeneralisasikan kepada orang lain dan stabil dari waktu ke waktu. Profil solusi *cluster*, pada tahap pembuatan profil melibatkan gambaran tentang karakteristik dari masing-masing *cluster* untuk menjelaskan bagaimana perbedaannya pada dimensi yang relevan.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Model Konseptual

Model konseptual menjelaskan tentang kerangka penelitian dalam bentuk gambar tentang keterkaitan antar proses, sehingga dapat memudahkan untuk mencapai tujuan penelitian. Pada model konseptual ini terlihat hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Model konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Model Konseptual

Pada penelitian ini dilakukan penyusunan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) pada 20 jabatan mulai dari jabatan pertama, jabatan kedua, hingga jabatan ke-n yaitu jumlah jabatan yang ada pada instansi. Selanjutnya setelah mengetahui Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) pada instansi, KKJ akan digunakan untuk mengetahui *cluster* jabatan pada instansi. *Cluster* jabatan n adalah jumlah dari *cluster* jabatan yang terbentuk. *Cluster* jabatan yang sudah terbentuk dijadikan acuan dasar dalam pembentukan kelompok jabatan. Setelah mengetahui KKJ dan *cluster* untuk setiap jabatan akan dirancang jalur karir pada instansi.

4. Pembahasan

4.1 Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ)

Tahap awal pada proses ini adalah pencocokan kata kunci pada kamus kompetensi, kata kunci pada *job description*, dan hasil wawancara dan survei yang telah dilakukan. Pencocokan dilakukan dengan memahami makna/maksud dari kata kunci yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya, kemudian melihat arti dari setiap kompetensi referensi yang ada lalu menentukan mana saja kata kunci pada kamus kompetensi yang sesuai dengan kata kunci pada setiap *job description*. Wawancara dan survei dilakukan untuk lebih memahami tugas pokok jabatan dan juga kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada suatu jabatan. Selanjutnya menentukan kompetensi beserta elemen dan level kompetensi dari kata kunci tersebut dengan mengacu pada kamus kompetensi. Untuk memastikan penyusunan kebutuhan kompetensi jabatan dilakukan verifikasi dan validasi bertujuan untuk memastikan kebutuhan kompetensi jabatan yang dirancang sudah sesuai dengan kondisi instansi. Tabel 2 merupakan salah satu contoh hasil kebutuhan kompetensi jabatan pada penelitian ini.

Tabel 2 Kebutuhan Kompetensi Jabatan

Jabatan	Kompetensi Inti								
	INT	KS	KOM	OPH	PPU	PDOL	MP	PK	PBA
Pengelola Kepegawaian	1	1	2	1	1	1	1	1	1

4.2 Pengelompokan Jabatan

Kelompok jabatan akan dikelompokkan berdasarkan data yang telah diperoleh dari kebutuhan kompetensi jabatan untuk setiap jabatan dengan menggunakan metode *hierarchical clustering* teknik *average linkage*. Pengelompokan jabatan dimulai dari satu jabatan yang bergabung dengan satu jabatan lain. Lalu jabatan lain bisa bergabung dengan

kelompok tersebut atau membentuk kelompok baru. Hal tersebut terus berlanjut hingga seluruh jabatan sudah berada pada suatu kelompok. Pada Tabel 3 menunjukkan beberapa *cluster* yang terbentuk pada penelitian ini.

Tabel 3 Pembagian *Cluster*

Jabatan	<i>Cluster</i>
Kabid Pengembangan Karir	<i>Cluster 1</i>
Kasubid Pemetaan Kompetensi dan Kinerja ASN	<i>Cluster 2</i>
Kasubid Pengembangan Karir Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi	<i>Cluster 3</i>
Kasubid Pengembangan Karir Jabatan Fungsional	

Selain itu juga pada masing-masing *cluster* yang sudah terbentuk dari hasil pengelompokan jabatan terdapat kompetensi kunci. Kompetensi kunci tersebut merupakan kompetensi penting bagi setiap jabatan yang berada pada *cluster* terkait. Tabel 4 ini merupakan contoh hasil dari penelitian ini.

Tabel 4 Kompetensi Kunci

Strata	<i>Cluster</i>	Kompetensi Kunci
Kabid	<i>Cluster 1</i>	Kompetensi teknis sistem perencanaan karir, manajemen kinerja, dan tata naskah dinas
Kasubid	<i>Cluster 2</i>	
Kasubid	<i>Cluster 3</i>	
Staf	<i>Cluster 4</i>	Kompetensi teknis sistem perencanaan karir dan manajemen kinerja, Kompetensi teknis manajemen remunerasi dan sistem pengembangan dan diklat, kompetensi tata naskah dinas
Kabid	<i>Cluster 5</i>	Kompetensi teknis manajemen remunerasi, sistem pengembangan dan diklat, tata naskah dinas
Kasubid	<i>Cluster 6</i>	
Kasubid	<i>Cluster 7</i>	
Staf	<i>Cluster 8</i>	
Staf	<i>Cluster 9</i>	Kompetensi teknis akuntansi dan penyusunan anggaran

4.3 Rancangan Jalur Karir Berbasis Kompetensi

Pengelompokan jabatan yang telah dibuat dan strata jabatan yang didapatkan berdasarkan struktur organisasi terkait akan dijadikan acuan dalam perancangan jalur karir. Rancangan jalur karir akan dilakukan verifikasi kepada pihak instansi terkait arah pergerakan pegawai. Jalur karir pada penelitian ini akan memperlihatkan dua jenis arah pergerakan karyawan dari setiap jabatan yang ada yaitu promosi dan transfer atau rotasi. Arah rotasi dan promosi dilakukan dalam satu *cluster* atau kelompok yang sama. Arah rotasi dilakukan yaitu pada jabatan-jabatan yang berada dalam *cluster* dan memiliki strata jabatan yang sama. Arah promosi yaitu pada jabatan-jabatan yang berada dalam *cluster* yang sama tetapi memiliki strata jabatan yang lebih tinggi satu tingkat dari jabatan sebelumnya. Namun terdapat beberapa kasus khusus dari rancangan jalur karir pada penelitian ini. Kasus tersebut adalah pada arah promosi yang terjadi lintas *cluster* atau lintas kelompok. Dalam kasus arah promosi dengan lintas *cluster* ini pegawai dalam jabatan tersebut harus diikuti dalam diklat untuk kebutuhan kompetensi jabatan yang dituju dan

juga menyesuaikan kompetensi kunci pada *cluster* terkait. Tabel 5 berikut merupakan salah satu contoh dari rancangan jalur karir pada penelitian ini.

Tabel 5 Rancangan Jalur Karir

Jabatan	Strata	Cluster	Arah Rotasi	Arah Promosi
Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	Staf	Cluster 8	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur	Kasubid Penghargaan dan Fasilitasi Korp ASN
Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur	Staf	Cluster 8	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	Kasubid Disiplin dan Pembinaan

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa kesimpulan yang didapatkan sebagai berikut:

1. Dalam penyusunan profil kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dilakukan untuk menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, sedangkan level kompetensi menunjukkan tingkat kepentingan kompetensi tersebut pada suatu jabatan.
2. Pada penelitian ini setelah melakukan penyusunan kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) pada masing-masing jabatan, selanjutnya kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) akan dilakukan verifikasi dan validasi. Hasil dari kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) akan dijadikan *input* dalam proses pengelompokan jabatan. Pengelompokan jabatan dilakukan pada 20 jabatan menggunakan analisis *cluster* berdasarkan pada 22 variabel kompetensi dengan rincian 13 kompetensi generik (9 kompetensi inti dan 4 kompetensi pendukung) dan 9 kompetensi teknis. *Output* pada pengelompokan jabatan, menghasilkan 9 kelompok jabatan. *Output* tersebut akan dijadikan acuan dasar oleh peneliti dalam perancangan jalur karir.
3. Pada penelitian ini setelah kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dan pengelompokan jabatan tersusun, maka akan dilakukan perancangan jalur karir berbasis kompetensi. Dengan menggunakan pertimbangan kompetensi saat merancang jalur karir pergerakan karyawan menjadi lebih objektif. Pada jalur karir berbasis kompetensi ini, arah pergerakan karyawan dapat lintas *cluster*, namun dengan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dan kemiripan kompetensi kunci setiap *cluster*.

Daftar Pustaka

- [1] E. Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana, 2009.
- [2] V. Rivai, M. Ramly, T. Mutis and W. Arafah, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Ketiga ed., Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015.
- [3] L. M. Spencer and S. M. Spencer, Competence at Work Models for Superior Performance, New York: The Dryden Press, 1993.

- [4] J. Siswanto, Implementasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terpadu, Bandung : ITB, 2013.
- [5] S. Stemler, "An Overview of Content Analysis," *Practical Assessment, Research & Evaluation*, vol. 7, no. 17, 2001.
- [6] S. Elo and H. Kynga` s, "The qualitative content analysis process," *Journal of Advanced Nursing*, vol. 62, no. 1, pp. 107-115, 2008.
- [7] J. F. Hair, W. C. Black, B. C. Babin and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 7 ed., USA: Pearson, 2014.
- [8] Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: ZIFATAMA , 2008.
- [9] Masram and Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Sidoarjo: Zifatama, 2017.
- [10] Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, *Fundamental of Human Resource Management*, New York: McGraw Hill Education, 2016.
- [11] Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, "Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara," No 38 Tahun 2017.
- [12] Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, "Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen," Nomor 307 Tahun 2014.
- [13] N. Effendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi," vol. 31, pp. 1-10, 2015.
- [14] T. Segikuchi, "Person Organization Fit and Person-Job Fit In Employee Selection: A Review Of The Literature," vol. 54, 2004.
- [15] I. Ibrahim, "Analisis Jalur Karir Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo," *Publik Jurnal Ilmu Administrasi*, vol. 6, pp. 58-67, 2017.
- [16] Badan Pusat Statistik Indonesia, *Statistik Indonesia*, Indonesia: Badan Pusat Statistik, 2019, p. 51.
- [17] Biro Kepegawaian Jenderal Kementrian Agama RI, "Kamus Kompetensi Jabatan," 2015.
- [18] Badan Kepegawaian Negara, "Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil," 2013.
- [19] D. Febriana, "Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Republik Indonesia," *Jejaring Administrasi Publik*, pp. 428-438, 2014.