

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN NIAS UTARA

*By* AGUS RATNA MAWARNI HAREFA

**9**  
**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PEGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN NIAS UTARA**

SKRIPSI



Oleh:

AGUS RATNA MAWARNI HAREFA

NPM: 2320006

**202**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NIAS**

**2024**

**KATA PENGANTAR**

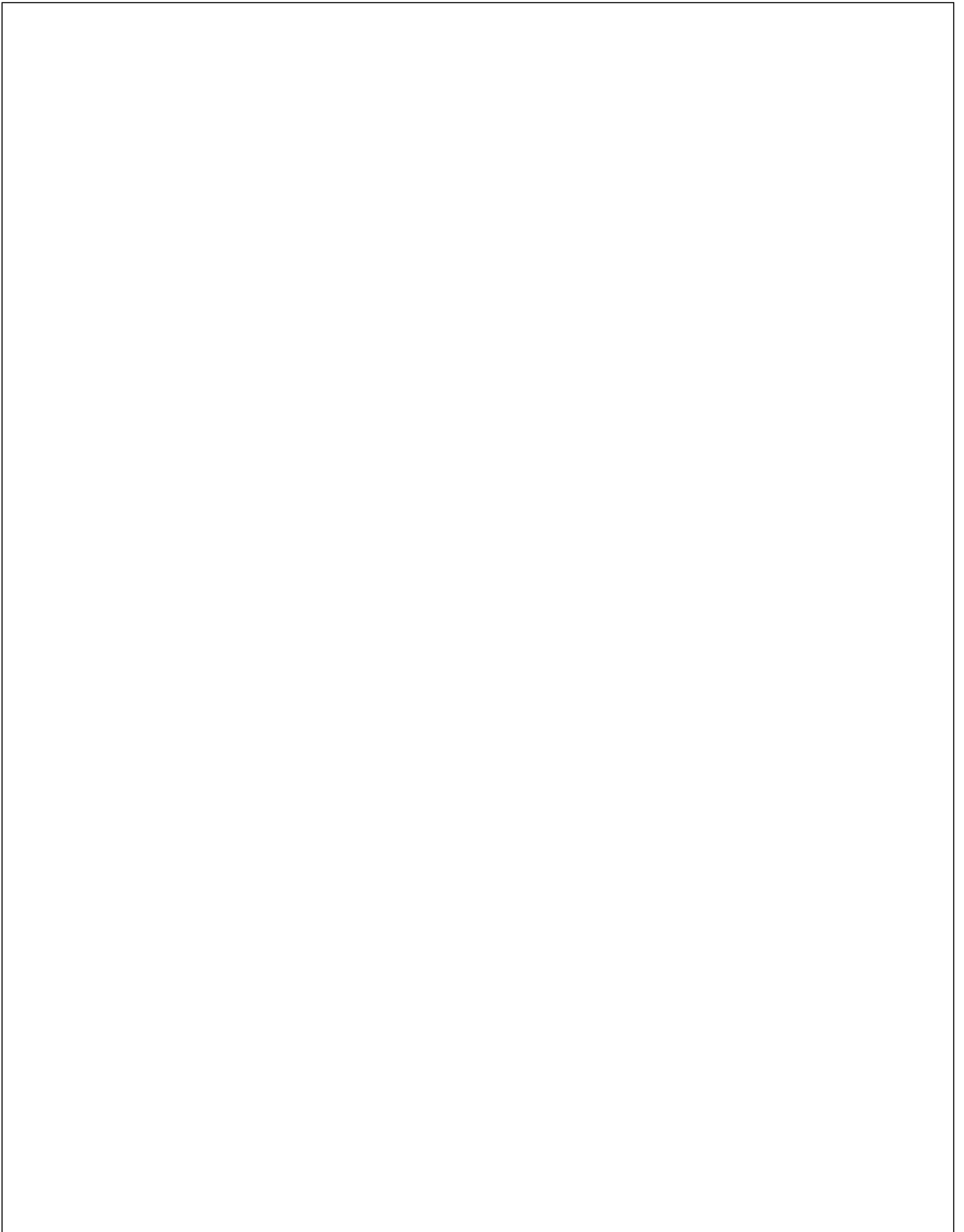
Peneliti mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas pertolongannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi ini dengan baik dan pada kesempatan yang sama, peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Bapak Eliyunus Waruwu, S. Pt., M.Si sebagai Rektor Universitas Nias
  2. Ibu Maria Magdalena Batee, S.E., M.M sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nias
  3. Bapak Yupiter Mendrofa, S.E., M.M sebagai Kaprodi Manajemen S1 Universitas Nias.
  4. Bapak Syah Abadi Mendrofa, SE., MM sebagai Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia membimbing penulis mulai dari awal penyusunan rancangan penelitian skripsi ini hingga selesai.
  5. Keluarga peneliti dan teman-teman semua yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyusun Rancangan Penelitian Skripsi ini.
- Peneliti ucapkan terimakasih atas semua dukungan dan doanya.

Gunungsitoli, 21 September 2024

Peneliti,

**AGUS RATNA MAWARNI HAREFA**  
**NPM: 2320006**

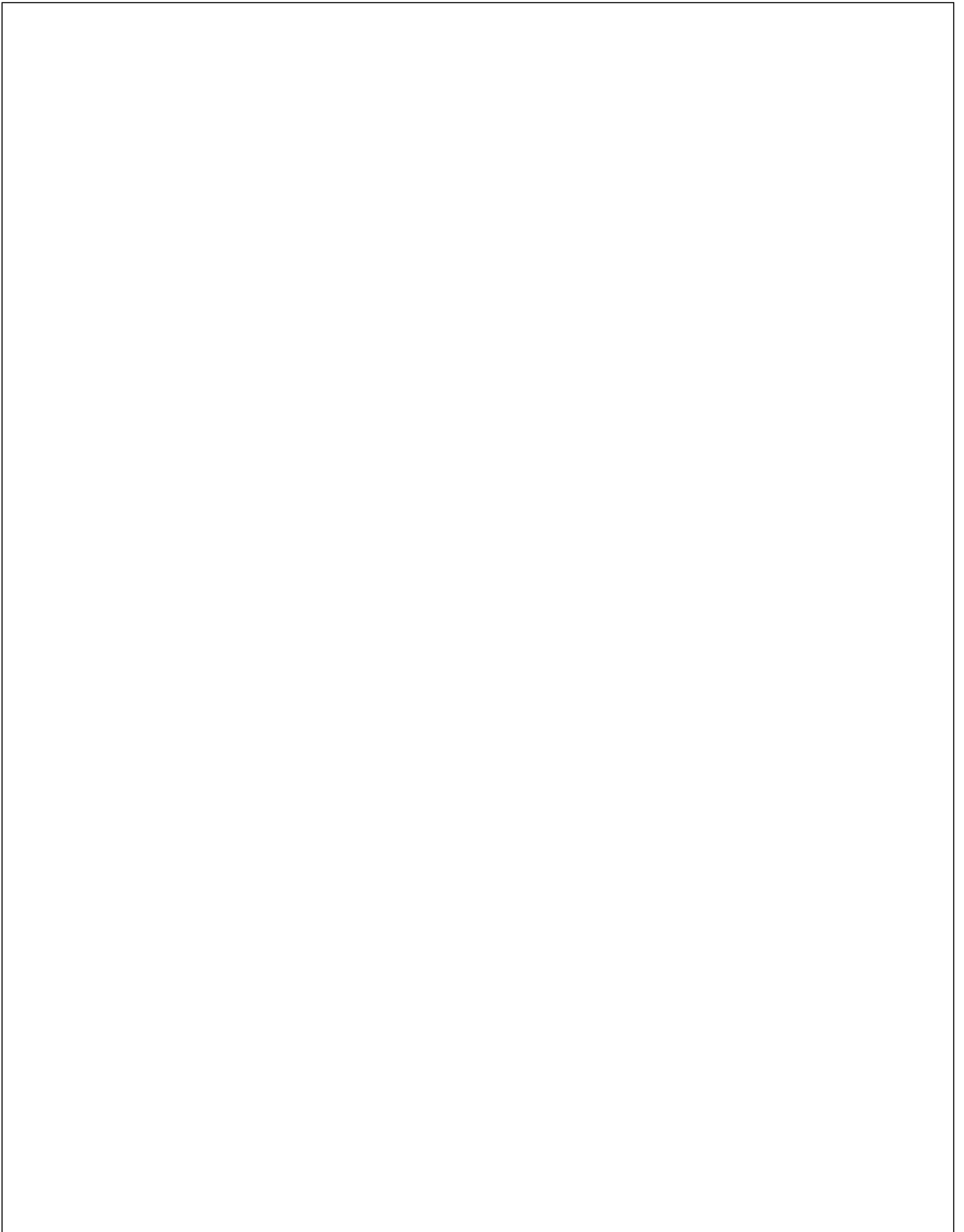




KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	iii
DAFTAR TABEL .....	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Fokus Masalah .....	4
1.3 Rumusan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kosnep Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1 Pengertian Strategi .....	7
2.1.2 Strategi Pengembangan Kompetensi .....	8
2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.4 Pengertian Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	12
2.1.5 Tujuan Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	14
2.1.6 Jenis- Jenis Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	15
2.1.7 Tantangan Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	16
2.1.8 Indikator Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	17
2.2 Penelitian Terdahulu .....	18
2.3 Kerangka Berpikir .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
3.1 Pendekatan dan Penelitian .....	27
3.2 Variabel Penelitian .....	27
3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	28
3.4 Sumber Data .....	29
3.5 Instrumen Penelitian .....	31

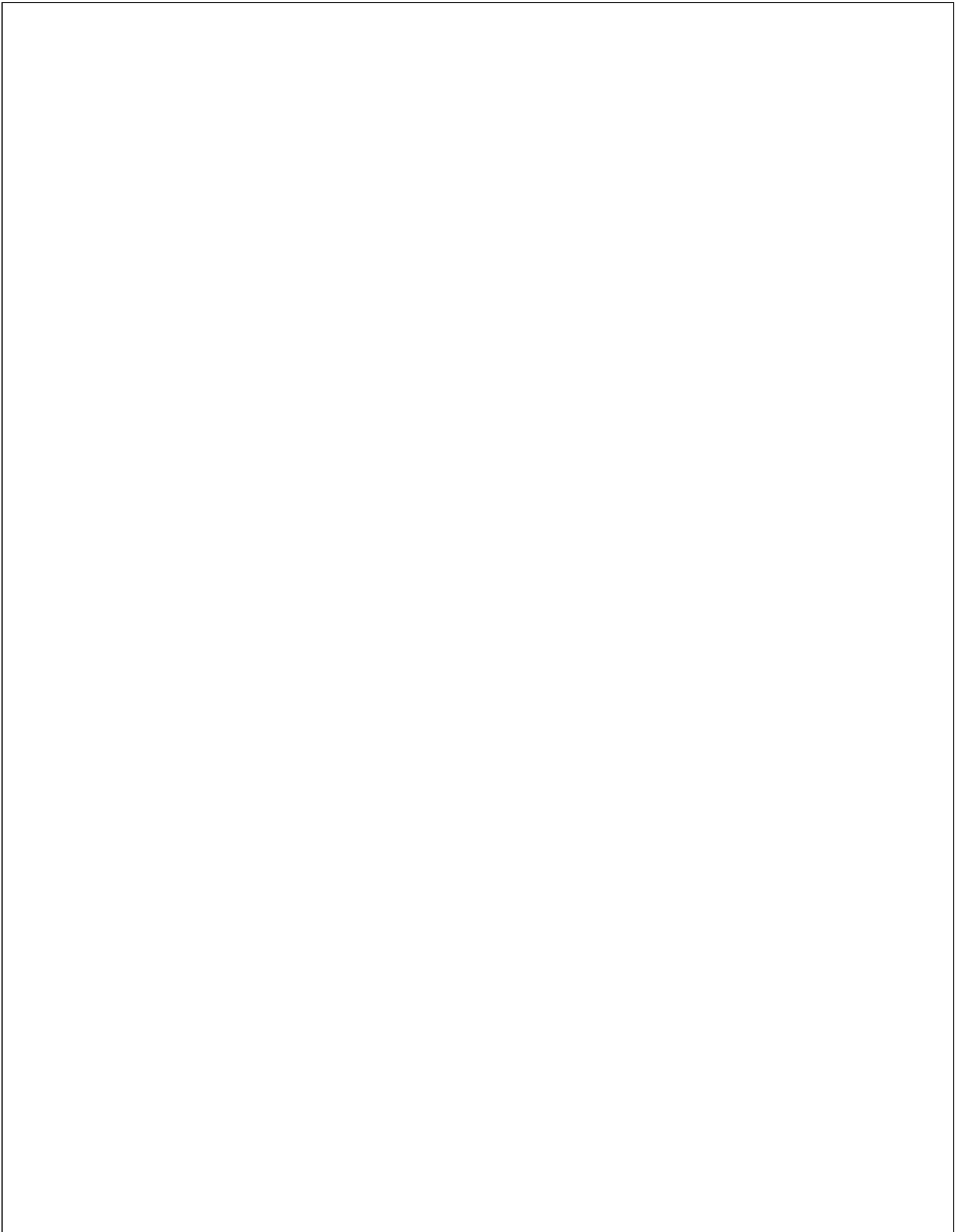
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.6	Teknik Analisa Data .....	33
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>34</b>
4.1	Gambaran Objek Penelitian .....	34
4.1.1	Sejarah Singkat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	34
4.1.2	Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	35
4.1.3	Data Kepegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	36
4.2	Deskripsi Hasil Wawancara .....	38
4.2.1	Informan 1 (kunci) .....	38
4.2.2	Informan 2 (kunci) .....	41
4.2.3	Informan 3 (Utama) .....	49
4.2.4	Informan 4 (Utama) .....	54
4.2.5	Informan 5 (Utama) .....	60
4.3	Reduksi Data Penelitian .....	65
4.4	Analisis dan Pembahasan .....	107
4.4.1	Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai yang Diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Nias Utara .....	108
4.4.2	Faktor- faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara .....	110
4.4.3	Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	113
4.4.4	Dampak Program Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	114

4.4.5 Tantangan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara.....	115
4.4.6 Rekomendasi untuk Perbaikan Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	115
4.4.7 Upaya Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara .....	116
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	119
4.6 Rekomendasi Penelitian .....	120
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>124</b>
5.1 Kesimpulan .....	124
5.2 Saran Penelitian .....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir..... 25



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Jadwal Penelitian.....	28
Tabel 3.2	: Informan Penelitian.....	30
Table 4.1	: Daftar Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara	36

## PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan hal yang krusial dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Dalam era globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi pegawai menjadi sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, instansi pemerintah dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks. Kecepatan perubahan teknologi, dinamika politik, serta kebutuhan masyarakat yang semakin beragam memaksa instansi pemerintah untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi pegawai menjadi sangat relevan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif.

Pengembangan kompetensi dapat didefinisikan sebagai proses yang sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai guna mencapai kinerja yang lebih baik. Menurut Spencer (2019: 103), kompetensi mencakup kombinasi dari keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif.

Strategi pengembangan kompetensi membantu organisasi menentukan tujuan dan prioritas dalam meningkatkan kualifikasi pegawai. Tanpa strategi yang jelas, upaya pengembangan kompetensi bisa menjadi tidak terarah dan kurang efektif. Strategi membantu organisasi mengalokasikan sumber daya (seperti waktu, dan tenaga kerja) secara efisien dan efektif. Ini memungkinkan organisasi untuk



fokus pada pengembangan kompetensi yang paling penting dan relevan. Dengan adanya strategi, organisasi dapat menetapkan metrik dan indikator yang jelas untuk mengukur kemajuan dalam pengembangan kompetensi. Ini memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas program pengembangan.

Strategi pengembangan kompetensi sangat penting untuk memastikan bahwa para pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Perubahan dalam lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal, dapat mempengaruhi kebutuhan kompetensi pegawai. Misalnya, perubahan regulasi, kebijakan pemerintah, atau perkembangan teknologi mungkin memerlukan peningkatan atau perubahan kompetensi tertentu.

Perkembangan teknologi yang pesat, kompetensi pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan daya saing suatu organisasi. Kompetensi pegawai tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal, kepemimpinan terhadap perubahan.

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan mengembangkan kompetensi pegawainya. Tanpa adanya pengembangan kompetensi yang efektif, organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas, inovasi dan kemampuan bersaing di pasar global. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia.

Banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dan mulai menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai mereka. Namun, tidak semua strategi yang diterapkan memberikan hasil yang optimal. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pemahaman tentang kebutuhan pelatihan, metode pelatihan yang kurang efektif atau minimnya dukungan dari manajemen.

Pola pengembangan kompetensi pegawai menjadi salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan dan daya saing sebuah organisasi. Kompetensi pegawai mencakup berbagai aspek, termasuk pengetahuan teknis, keterampilan, dan kemampuan interpersonal. Kemampuan untuk beradaptasi dan mengembangkan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis juga merupakan bagian penting dari kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.

Organisasi yang ingin tetap kompetitif dan relevan di pasar harus terus berupaya mengembangkan kompetensi pegawainya. Tanpa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, organisasi berisiko tertinggal dari pesaing, mengalami penurunan produktivitas, dan kehilangan inovasi. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi pegawai harus menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia.

Namun, banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam mengembangkan kompetensi pegawai secara efektif. Tantangan ini bisa berupa kurangnya pemahaman tentang kebutuhan pelatihan, metode pelatihan yang kurang efektif atau minimnya dukungan dari manajemen. Dalam beberapa kasus, strategi pengembangan yang diterapkan tidak memberikan hasil yang diharapkan, sehingga investasi dalam pelatihan dan pengembangan menjadi kurang optimal.

Kondisi tersebut di atas menjadi ketertarikan bagi penulis, dimana berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan penulis pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya (BKPSDM) Kabupaten Nias Utara ditemukan bahwa beberapa masalah yang terjadi terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai selama ini, seperti: kurangnya pemahaman kebutuhan pelatihan dimana hal ini organisasi belum memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelatihan yang spesifik bagi pegawai. Akibatnya, program pelatihan yang disusun tidak sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Kemudian, metode pelatihan yang kurang efektif, seperti metode pelatihan yang digunakan seringkali tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan yang terlalu teoritis tanpa aplikasi praktis dapat mengurangi efektivitas pembelajaran.

Berikutnya minimnya dukungan manajemen, hal ini sangat penting dalam keberhasilan program pengembangan kompetensi.

Namun, seringkali manajemen tidak memberikan perhatian atau sumber daya yang cukup untuk mendukung program ini, begitu juga dengan evaluasi dan monitoring yang kurang. Banyak organisasi tidak melakukan evaluasi dan monitoring yang memadai terhadap program pengembangan kompetensi yang telah dijalankan. Hal ini membuat sulit untuk menilai keberhasilan dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Terakhir adalah kendala budaya organisasi. Budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran dan pengembangan dapat menjadi hambatan besar dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai. Pegawai mungkin ragu untuk berpartisipasi dalam program pelatihan jika budaya organisasi tidak mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Paparan tersebut di atas, penulis berupaya untuk menganalisis strategi-strategi pengembangan kompetensi pegawai yang telah diterapkan di berbagai organisasi. Dengan menganalisis strategi- strategi tersebut, diharapkan dapat ditemukan pola- pola dan praktik terbaik yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara efektif dan efisien. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi faktor- faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga organisasi dapat lebih memahami dan mengatasi hambatan- hambatan yang mungkin muncul dalam proses pengembangan kompetensi.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengembangan kompetensi pegawai. Diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang dan menerapkan strategi pengembangan kompetensi yang lebih efektif, serta dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan daya saingnya di pasar global.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut melalui penelitian dengan judul: “Analisis Strategi

Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara”.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dengan ini peneliti menetapkan Fokus Penelitian peneliti yaitu:

1. Strategi pengembangan kompetensi pegawai yang diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
2. Faktor- faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah diatas maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi pegawai yang diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Nias Utara?
2. Apa saja faktor- faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara?

## 1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi pegawai yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
2. Untuk mengidentifikasi faktor- faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

## 1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

Beberapa kegunaan hasil penelitian dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Sebagai salah<sup>183</sup> persyaratan untuk menyelesaikan studi pada jenjang Strata Satu pada Fakultas Ekonomi Universitas Nias.

#### 2. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Nias

Sebagai bahan kajian dalam mengembangkan ilmu tentang strategi pengembangan kompetensi pegawai.

#### 3. Bagi Objek Penelitian

Sebagai masukan sekaligus bahan evaluasi dalam menerapkan mekanisme pengembangan kompetensi pegawai.

24

#### 4. Bagi Peneliti Lanjutan

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lanjutan yang berkeinginan mengembangkan kajian tentang strategi pengembangan kompetensi pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Defenisi Strategi

## 2.1.1 Pengertian Strategi

Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai (Syafi'i, 2011: 157). Kemudian, menurut Tjiptono (2020: 37), mengatakan bahwa strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat kordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efesiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi ini merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi ini merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi yang dikelola secara baik memiliki strategi, walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit. Mengenai defenisi strategi berikut ini akan disebutkan beberapa defenisi: Menurut Assauri (2010: 35), mengatakan bahwa strategi adalah penetapan sasaran dan arahan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut Suyanto (2017: 80), menngatakan bahwa strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan kebijakan serta rencana. Rencan penting untuk mencapai tujuan itu yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut dan jenis atau akan menjadi apa jenis organisasi tersebut.



Menurut Sri Wahyudi (2016: 19), mengatakan bahwa strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah. Menurut Lupiyoadi (2018: 70), mengatakan bahwa strategi organisasi adalah keunggulan bersaing satu satunya maksud perencanaan memperoleh, seefisien mungkin, kedudukan paling akhir yang dapat dipertahankan dalam menghadapi tantangan- tantangan yang akan terjadi. Jadi, strategi perusahaan merupakan upaya mengubah kekuatan perusahaan yang sebanding dengan kekuatan pesaing-pesaingnya, dengan cara yang paling efisien.

Menurut Anoraga (2019: 339), mengatakan bahwa strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. (*Strategi is acomrehensive plan for accomplishing an organization's goals*). Strategi adalah rencana yang menyeluruh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Soedrajat, 2014: 71). Bagi organisasi, strategi diperlukan tidak hanya untuk memperoleh proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Strategi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan suatu usaha tergantung pada kemampuan pemimpin yang busa dalam merumuskan strategi yang digunakan. Strategi perusahaan sangat tergantung dari tujuan perusahaan, keadaan dan lingkungan yang ada. Strategi adalah keseluruhan upaya, dalam rangka mencapai sasaran dan mengarah pengembangan rencana yang terinci.

### **2.1.2 Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Pengembangan kompetensi pegawai menjadi krusial dalam konteks organisasi modern. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan strategi pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kinerja dan adaptabilitas

dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Menurut Jones (2021: 49), mengatakan bahwa teori ini menguraikan beberapa pendekatan strategis yang relevan untuk mengembangkan kompetensi pegawai dalam konteks saat ini, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan Kompetensi

Langkah pertama dalam strategi pengembangan kompetensi adalah melakukan analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan evaluasi gap kompetensi dan perencanaan kebutuhan pengembangan.

2. Perancangan Program Pengembangan

Berdasarkan analisis kebutuhan, program-program pengembangan kompetensi dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan. Program ini dapat mencakup berbagai metode pembelajaran seperti pelatihan formal, pembelajaran berbasis proyek, pengembangan karir, dan e-learning.

3. Implementasi dan Pelaksanaan

Implementasi strategi pengembangan kompetensi melibatkan pelaksanaan program-program yang telah dirancang. Langkah ini mencakup penyediaan sumber daya, pengaturan jadwal pelatihan, serta memastikan partisipasi aktif dari karyawan dan manajemen.

4. Evaluasi dan Pengukuran

Evaluasi adalah bagian penting dari strategi pengembangan kompetensi untuk mengukur efektivitas program-program yang telah diimplementasikan. Ini melibatkan pengumpulan data tentang perubahan dalam keterampilan dan pengetahuan pegawai serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Manfaat strategi pengembangan kompetensi ini mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai yang memiliki keterampilan yang ditingkatkan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif, mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, meningkatkan inovasi dan kemampuan adaptasi pegawai yang terlatih dengan baik yang cenderung lebih inovatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat serta menjaga keunggulan kompetitif dimana organisasi yang memiliki pegawai dengan kompetensi yang relevan dan mutakhir dapat tetap bersaing di pasar yang kompetitif.

34 Strategi pengembangan kompetensi pegawai menjadi pendekatan sistematis dan terencana untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Strategi ini mencakup perencanaan, implementasi program-



program pengembangan, serta evaluasi untuk memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Strategi organisasi dalam pengembangan kompetensi pegawai haruslah terintegrasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Menurut Jansen (2023: 132), integrasi ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi seperti penggunaan teknologi dan inovasi dalam pengembangan kompetensi pegawai telah menjadi fokus utama. Menurut Li et al. (2020: 71), teknologi dapat digunakan untuk mendukung pembelajaran berbasis *platform* yang dapat diakses oleh pegawai di mana saja dan kapan saja. Pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi penting untuk menilai dampak dari program-program yang dilakukan dengan penggunaan parameter yang tepat dapat membantu organisasi dalam mengukur *Return on Investment* (ROI) dari investasi dalam pengembangan kompetensi.

### 2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum (Thoha, 2015: 91). Kemudian menurut Prabu (2013: 50), mengatakan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Dari pengertian pengembangan di atas, maka pengembangan tersebut dapat diartikan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerial. Jadi, dalam hal ini pengembangan

ditujukan oleh kepala sekolah kepada guru agar mereka memperoleh kinerja (hasil) dalam proses pembelajaran.

Menurut Soekidjo (2013: 86), mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap guru. Menurut Fathoni (2016: 50), membedakan antara pengembangan dengan pelatihan, adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Faustino (2012: 16), mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French dalam Fathoni (2016: 69), pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi atau lembaga. Dari uraian di atas, jelaslah bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting. Karena pegawai atau karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, yakni tujuan yang diinginkan oleh sekolah. Di samping itu, dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia, perlu

adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat 2 (dua) aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. CIDA (*Canadian International Development Agency*) seperti dikutip oleh Effendi (2019: 61), mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (*means*) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Dalam hal ini Effendi (2019: 70), mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir ditempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pengembangannya. Pelatihan merupakan unsur terpenting sebagaimana dikemukakan Martoyo (2016: 34), bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus

diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi: unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup sehat, pengembangan karir ditempat kerja, kehidupan politik yang bebas, serta pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan unsur- unsur tersebut, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Sesuai dengan kesimpulan ini, maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia melalui upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

#### 2.1.4 Pengertian Pengembangan Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Kompetensi mencakup tiga aspek utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku. Pengembangan kompetensi pegawai berarti upaya untuk meningkatkan ketiga aspek tersebut guna mencapai kinerja optimal. (Boyatzis, 2018).

Pengembangan kompetensi pegawai adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai.

Menurut McClelland (2019: 73), menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan mendasar yang memungkinkan seseorang untuk menunjukkan kinerja yang superior di tempat kerja. Pengembangan kompetensi mencakup upaya untuk meningkatkan kemampuan ini melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan.

167 Sementara menurut Mathis, dkk (2021: 109), mengatakan bahwa metode pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. Pelatihan dan Pendidikan  
Pelatihan formal di tempat kerja atau melalui lembaga pendidikan eksternal yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan spesifik. Ini bisa termasuk kursus, seminar, dan *workshop*.
2. Pengembangan Karir  
Program yang membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka, termasuk program mentoring, *coaching*, dan rotasi pekerjaan.
3. Pembelajaran Berbasis Pengalaman  
Pegawai mendapatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pengalaman langsung di tempat kerja, seperti proyek- proyek khusus, tugas- tugas sementara, dan penugasan lintas fungsi.
4. *E-Learning* dan Pembelajaran *Online*  
Penggunaan *platform digital* untuk memberikan materi pelatihan dan 191 pelajaran yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja.
5. Pelatihan *On-the-Job*  
Pelatihan langsung di tempat kerja di mana pegawai belajar melalui tugas- tugas sehari- hari di bawah bimbingan supervisor atau mentor.

Pengembangan kompetensi pegawai penting dilakukan karena dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja pegawai dengan terampil dan dapat 217 melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan efisien. Selain itu mampu meningkatkan retensi pegawai yang kemudian menjaga daya saing organisasi dengan terus berkembang sehingga mampu bersaing lebih baik di pasar yang berubah cepat. Pengembangan kompetensi pegawai ini juga membawa dampak positif, baik bagi individu maupun organisasi. Bagi individu, peningkatan kompetensi dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan peluang karir. Bagi organisasi, pegawai yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing.

### 2.1.5 Tujuan Pengembangan Kompetensi Pegawai

34 Pengembangan kompetensi pegawai adalah suatu upaya yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dinamis dan berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi (Amstrong, 2020: 75). Tujuan pengembangan kompetensi pegawai mencakup berbagai aspek



yang berhubungan dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan hal yang krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia di era saat ini. Tujuan dari pengembangan kompetensi ini tidak hanya terbatas pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga bertujuan untuk memastikan adaptabilitas dan efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Armstrong (2020: 92), lebih lanjut menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan utama pengembangan kompetensi pegawai, yaitu:

1. Meningkatkan Kinerja Pegawai. Pengembangan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dengan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik. Pegawai yang lebih kompeten dapat bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan kompetensi membantu mempersiapkan pegawai untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan dengan mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki kandidat yang siap untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
3. Mengurangi Gap Kompetensi. Organisasi sering kali menghadapi kesenjangan kompetensi di antara pegawai. Pengembangan kompetensi bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan ini, sehingga semua pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik.
4. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Kerja. Pegawai yang merasa bahwa didukung dalam pengembangan profesional cenderung lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan. Program pengembangan kompetensi dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, mengurangi tingkat *turnover*, dan meningkatkan loyalitas.
5. Menjaga Daya Saing Organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan terkini untuk tetap kompetitif. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar.
6. Mengurangi Biaya Rekrutmen dan Pelatihan. Dengan mengembangkan pegawai internal, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan pegawai baru. Pegawai yang sudah ada akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan peran baru dibandingkan dengan rekrutan baru yang memerlukan orientasi dan pelatihan dasar.
7. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas. Pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga mendorong inovasi dan kreativitas. Pegawai yang terlatih dan berpengetahuan luas lebih cenderung mengusulkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi organisasi.

Pengembangan kompetensi pegawai saat ini menekankan pentingnya integrasi teknologi dan adaptasi terhadap perubahan global dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi.

### 2.1.6 Jenis- Jenis Pengembangan Kompetensi Pegawai

Menurut Surya Dharma (2023: 47), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu:

1. Kompetensi dasar (*Threshold Competency*) adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*) adalah merupakan faktor faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Menurut Sanjaya (2015: 34), membagi kompetensi kedalam 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Kompetensi pribadi adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*Personal Competency*).
2. Kompetensi profesional adalah kompetensi yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu.
3. Kompetensi sosial adalah merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan menurut Kunandar (2017: 41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yaitu:

1. Kompetensi intelektual yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.

4. Kompetensi sosial yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

5. Kompetensi spiritual yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.

Berdasarkan uraian mengenai jenis-jenis kompetensi yang di kemukakan oleh para ahli diatas jadi pada dasarnya dalam segi jenis- jenis kompetensi yaitu suatu hal yang menjadi beberapa aspek yang berhubungan dengan kompetensi yang bisa diibaratkan di bagi kedua aspek yaitu mengenai kompetensi profesional yaitu kompetensi yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi yang dipilih oleh masing-masing dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan yang kedua terkait dengan kompetensi umum yaitu suatu kompetensi harus dimiliki oleh semua orang seperti mempunyai tekad untuk bekerja sebaik mungkin agar bisa mencapai tujuan dalam suatu organisasi tersebut baik dalam segi organisasi pemerintahan maupun swasta agar bisa mengembangkan suatu perusahaan atau insatansi tersebut kearah yang lebih baik lagi karena kompetensi merupakan pondasi dalam melakukan beberapa pekerjaan yang menyangkut dalam suatu pencapaian kerja untuk bisa menjalankan pekerjaannya secara baik dan sesuai tugas pokok dan fungsi yang berlaku.

### 2.1.7 Tantangan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Menurut Davis (2023: 199), mengatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai merupakan upaya strategis bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun, terdapat beberapa tantangan yang perlu dihadapi dalam implementasi pengembangan kompetensi, yaitu:

1. Perubahan Dinamika Pasar Kerja  
Perubahan yang cepat dalam teknologi dan pasar global telah mengubah tuntutan terhadap kompetensi pegawai. Organisasi perlu menyesuaikan program pengembangan untuk mengakomodasi perubahan ini.
2. Kesenjangan Kompetensi



Terdapat kesenjangan yang signifikan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini menuntut adanya pendekatan yang tepat dalam merancang program pengembangan yang relevan.

3. Keterbatasan Sumber Daya  
Tantangan finansial dan keterbatasan waktu seringkali menjadi hambatan dalam mengimplementasikan program pengembangan kompetensi yang komprehensif.
4. Pengelolaan Perubahan Organisasi  
Pengembangan kompetensi sering kali memerlukan perubahan budaya dan struktural di dalam organisasi. Proses pengelolaan perubahan ini dapat menjadi tantangan tersendiri.
5. Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas  
Menilai efektivitas program pengembangan kompetensi merupakan langkah penting namun kompleks. Organisasi perlu memiliki sistem evaluasi yang dapat mengukur dampak nyata dari program tersebut.

Pengembangan kompetensi pegawai ini merupakan proses yang sangat kompleks dan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan keberhasilannya. Memahami tantangan-tantangan ini penting untuk merancang strategi pengembangan yang tepat dan efektif bagi pegawai dan organisasi.

### 2.1.8 Indikator Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi pegawai mencakup berbagai aspek seperti pengetahuan teknis, kemampuan analisis, kemampuan komunikasi, dan keterampilan kepemimpinan. Menurut Spencer (2019: 93), mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari individu yang terkait dengan kinerja efektif atau superior dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Proses strategis pengembangan kompetensi pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dinamis dan berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Untuk mengukur keberhasilan program pengembangan kompetensi, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Indikator-indikator ini menurut Maslow (2013: 99), mengatakan bahwa membantu organisasi untuk memantau, mengevaluasi dan meningkatkan

efektivitas program pengembangan kompetensi. Indikator- indikator yang dimaksud adalah, sebagai berikut:

1. Pengetahuan Teknis 221  
Pengetahuan teknis merujuk pada pemahaman dan keterampilan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi spesifik dalam pekerjaan. Pelatihan yang berkelanjutan dan pendidikan formal dapat meningkatkan pengetahuan teknis pegawai.
2. Kemampuan Komunikasi  
Kemampuan komunikasi yang efektif adalah kunci dalam berkolaborasi dan menyampaikan informasi dengan jelas. Indikator ini mencakup kemampuan berbicara, mendengar, dan menulis yang baik.
3. Keterampilan Kepemimpinan  
Keterampilan kepemimpinan mencakup kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi tim. Pengembangan keterampilan kepemimpinan dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, dan pengalaman kerja.
4. Kemampuan Adaptasi  
Kemampuan adaptasi penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat. Pegawai yang dapat beradaptasi dengan baik cenderung lebih fleksibel dan mampu menghadapi tantangan baru.
5. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan  
Kemampuan ini melibatkan identifikasi masalah, analisis situasi, dan pengambilan keputusan yang tepat. Pelatihan yang fokus pada keterampilan analitis dapat meningkatkan kemampuan ini.
6. Kemampuan Kolaborasi  
Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim atau proyek adalah indikator penting dalam pengembangan kompetensi. Ini termasuk kemampuan untuk berbagi ide, berkompromi, dan bekerja menuju tujuan bersama.

Pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi organisasi. Manfaat bagi individu mencakup peningkatan kepuasan kerja, kesempatan untuk promosi, dan pengembangan karir. Bagi organisasi, pegawai yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan daya saing.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran yang sangat penting dalam proses penelitian ilmiah dimana dapat membantu peneliti untuk membangun pengetahuan yang ada, mengembangkan pertanyaan penelitian yang relevan, serta menginformasikan kebijakan dan praktik di berbagai bidang. Oleh karena itu, maka penulis dapat menyajikan penelitian terdahulu sebagai berikut:

4  
1. Penelitian yang telah dilakukan oleh Syamsul Effendie & R. Widodo Tri Putra. (2024), dengan judul: Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta dan telah dimuat pada *The Journalish: Social and Government*; <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>. Volume 5 Nomor 1 Maret 2024: The Journalish Hal. 001- 010. Berdasarkan hasil penelitian Pengembangan Kompetensi PNS di Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta, dapat disimpulkan bahwa penyusunan rencana jenis dan jumlah kediklatan dilakukan dengan membuat Analisis Kebutuhan Diklat berdasarkan hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja dengan membandingkan antara persyaratan suatu jabatan dengan kediklatan yang dimiliki pegawai. Disamping bisa juga usulan ke BKPSDM dari OPD/Unit kerja yang disampaikan satu tahun sebelumnya untuk bisa dimasukkan dalam Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA) BKPSDM. Pengembangan Kompetensi PNS di Bagian Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta dilaksanakan dengan *Corporate University* untuk Kediklatan Manajerial, Kediklatan Teknis dan Fungsional dan Kediklatan Sosial Kultural menggunakan aplikasi Jogja *Corporate University* yang dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dapat diakses oleh seluruh Aparatur Sipil Negara Kota Yogyakarta melalui aplikasi Jogja Smart servise (JSS). Pelatihan dilakukan dalam bentuk lokakarya, *zoom*, *podcash*, *knowledge sharing*, *workshop*, *transfer knowledge intern* dan juga juga dikembangkan adanya *share experiences*, *knowledge*, *value* antar pegawai, jadi semua pegawai dapat sebagai pembelajar sekaligus pengajar. Hasil pengembangan kompetensi di Bagian Setda tahun 2023 sebagai upaya memenuhi kediklatan minimal 20 jam setiap tahun sesuai amanat Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut:

a. Rerata persentase yang memenuhi minimal 20 jam setiap tahun sebesar 83,5%, prosentase pemenuhan paling kecil di Bagian Administrasi

Keuangan sebesar 69% dan pemenuhan paling tinggi sebesar 100% di Bagian Tata Pemerintahan dan Bagian Perekonomian dan Kerjasama.

- b. Rerata keterpenuhan mencapai 83% dikarenakan adanya kesadaran yang tinggi pegawai dan adanya kemudahan mengikuti kediklatan melalui aplikasi Jogja Corpu dimana pegawai dapat mengikuti *online* dan *offline* melalui *live streaming* dan *youtube* dengan ujian diakhit kediklatan melalui aplikasi *Computer Assisted Test*, yaitu suatu metode seleksi dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan standar minimal kompetensi.
  - c. Keikutsertaan pejabat struktural mulai eselon IIb sampai dengan eselon IIa yang merupakan eselon paling tinggi di Kota Yogyakarta. Hal ini memberikan contoh yang baik bahwa pengembangan kompetensi dilakukan mulai Jabatan Pelaksana sampai Jabatan Eselon IIa, yaitu Sekda yang merupakan jabatan tertinggi di lingkup Pemerintah Kota Yogyakarta. Hal ini memberikan inspirasi pegawai lainnya untuk selalu mengembangkan kompetensi secara berkesinambungan.
  - d. Pelaksanaan corpu belum sepenuhnya menerapkan pembelajaran model 70% pembelajaran eksperimental, pegawai belajar dan berlatih sambil melakukan pekerjaan di tempat kerja, 20% pembelajaran sosial, yang melibatkan pembinaan, pendampingan, dan pengembangan melalui orang lain dan 10% pembelajaran formal, namun dengan corpu bisa meningkatkan jumlah pegawai mendapatkan hak kediklatan, berbiaya murah, waktu fleksibel dan mudah diakses.
2. Penelitian Wahyu Saputra Basri & Ayu Widowati Johannes (2022), dengan judul: Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan dan telah dimuat di *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* Vol. 14 No. 1 pp. 36-52 Website: <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD>. ISSN: 1829-5193, e-ISSN: 2615-3351 DOI:<https://doi.org/10.33701/jiapd.v14i1>. Dari hasil penelitian

dijelaskan bahwa Pengembangan kompetensi PNS dalam penerapan pelatihan nonklasikal khususnya pada *e-learning* dinilai belum baik karena masih terjadi beberapa permasalahan pada dimensi yang dibahas berdasarkan teori kompetensi dan penerapan. Dalam dimensi pengetahuan, tingkat pemahaman PNS mengenai teknologi dan materi pelatihan berbeda-beda sehingga tidak semua PNS dalam hal ini peserta pelatihan mampu memahami dengan baik materi yang disampaikan selama proses pelatihan dengan model *e-learning*. Dimensi keterampilan tingkat inisiatif peserta dalam hal ini PNS masih kurang dalam proses pelatihan *e-learning* dibandingkan dengan klasikal dikarenakan dengan model klasikal ada interaksi langsung yang terjadi antara peserta dengan pelatih sehingga mampu menimbulkan inisiatif dalam proses pelatihan dan juga pengambilan keputusan. Dimensi sikap, memiliki banyak kekurangan dalam pelatihan *e-learning* dikarenakan sulitnya pengawasan selama proses pelatihan baik dari aspek sikap dan perilaku peserta dikarenakan sulitnya pemantauan kepada tiap peserta yang tentunya memiliki perbedaan tempat dengan Widyaiswara dan juga pelaksana kegiatan dengan peserta kegiatan pelatihan. Dalam dimensi penerapan, berdasarkan hasil wawancara penulis masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program LMS yang menjadi media pelaksanaan pelatihan baik dari segi performa program maupun kemudahan dalam penggunaan program tersebut.

3. Penelitian Sri Hartati; Neni Alyani & Thiara Kurniati (2022), dengan judul: Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada Dinas koperasi usaha kecil menengah dan perindustrian Kabupaten Ogan Komering Ilir dan telah dimuat pada Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur) Vol 10, No. 1, 2022, pp. 16-30 Webiste: <http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/> DOI [10.33701/jmsda.v10i1.2506](https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2506). Dari hasil penelitian dijelaskan bahwa Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Ogan Komering Ilir sudah terlaksana cukup baik, namun masih terdapat kendala dalam mendapatkan kesempatan tugas belajar karena kuota yang terbatas, kurangnya kesadaran



dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan diri. Pelaksanaan pelatihan sudah dilaksanakan dengan pembaharuan materi yang diperlukan, namun masih banyak pegawai yang belum mengikuti diklat dalam jabatan dan teknis sebagai syarat pemenuhan jabatan yang sedang di duduki serta mutasi pegawai yang dilaksanakan dengan cara *merit system* belum berjalan sehingga belum sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* yang mengakibatkan nuansa politis masih terasa. Ditemukannya faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pegawai yang diakibatkan oleh terbatasnya alokasi anggaran pengembangan kompetensi pegawai yang *dire-focusing* akibat pandemi covid-19. Adanya asumsi pegawai mengenai pengembangan hanyalah sebuah formalitas untuk menduduki suatu posisi jabatan yang mengakibatkan rendahnya minat pegawai untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan maupun pelatihan ditambah dengan rasa nyaman di tempat kerja dan jabatan saat ini (*Confort Zone*) dengan faktor usia yang mendekati pensiun. Belum diterapkannya sistem merit dalam mutasi pegawai pun menjadi penghambat yang berpengaruh pada kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Diperlukan kerjasama dengan mitra pendidikan guna memberikan kesempatan belajar yang luas bagi para PNS untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan pegawai dengan melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi disertai ketentuan melakukan alokasi anggaran pengembangan kompetensi pegawai yang memadai. Untuk mengantisipasi belum terselenggaranya Diklat Pengembangan Kompetensi yang diselenggarakan oleh Pemda OKI, Dinas Koperasi Kabupaten OKI dapat melakukan model pembelajaran seusia (*peer learning*) dan sistem pembelajaran oleh Kepala Bidang (*Coaching System*) serta mengoptimalkan pelaksanaan sistem merit dan melakukan rotasi pegawai internal secara rutin minimal 1 (satu) tahun sekali dengan tujuan untuk menyegarkan suasana lingkungan pekerjaan serta meningkatkan kualitas bekerja setiap Pegawai

Negeri Sipil di Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Ogan Komering Ilir.

4. Penelitian Arifhan Ady Dj & Wahdaniah (2022), dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene dan tela dimuat pada Bussman Journal: *Indonesian Journal of Business and Management* p-ISSN : 2797-9725 | e-ISSN : 2777-0559 Vol. 2 No. 1 Januari - April 2022. Dari hasil penelitian dijelaskan bahwa secara signifikan dan positif, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja PNS di lingkungan kantor sekda Kabupaten Majene, karakteristik dasar pola perilaku seseorang yang digambarkan melalui motivasi, konsep nilai-nilai dan kosep dari pengetahuan dan keterampilan individu, merupakan gambaran dasar dari kompetensi. Peningkatan keterampilan PNS merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah daerah, karena salah satu tugas pokok aparatur sipil negara adalah memberikan pelayanan layanan kepada masyarakat, merumuskan sasaran penyelenggaraan pemerintah, dan sebagai tata laksana pemerintahan. Dari hasil penelitian, variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Memberikan kesempatan sama bagi semua pns dalam pengembangan karir dan telah memenuhi persyaratan dalam menduduki suatu jabatan, adalah hak mutlak bagi Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Pemanfaatan sumber daya di lingkup organisasi merupakan bagian dari suatu kebutuhan. Kompetensi dan pengembangan karir secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pns pada Kantor Sekda Kabupaten Majene, hal ini menggambarkan bahwa kompetensi yang mencakup tentang prilaku, kemampuan, keterampilan dan motivasi merupakan gambaran dasar dari kompetensi, begitupun dengan pengembangan karir merupakan hal mutlak bagi para pns untuk menduduki jabatan yang tinggi ketika telah memenuhi persyaratan.

5. Penelitian Jenerson Patonengan (2021), dengan judul: <sup>1</sup> **Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara** dan telah dimua pada <sup>44</sup> **Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK); ISSN 25280-1852, e-ISSN: 2721-0537; Akreditasi Jurnal Nasional Sinta 5; Vol VI, No.02, Desember 2021.** <sup>1</sup> Penelitian ini didasari oleh pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi dalam rangka mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berkompeten dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang administrasi kepegawaian. Hal ini dimaksudkan untuk mengkaji dan menganalisis pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini bersifat deskriptif, menggunakan pendekatan kualitatif secara induktif, dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini terungkap bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi tergolong belum efektif, disebabkan oleh faktor yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku Pegawai Negeri Sipil. Perlunya komitmen serta keinginan yang kuat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara untuk memperhatikan pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, untuk memenuhi standar kualitas PNS yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang profesional. <sup>1</sup> Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa masih rendahnya tingkat pengetahuan dari sisi pendidikan dan pengalaman kerja, belum relevannya keterampilan pegawai dengan bidang tugas yang diberikan dan untuk sikap/perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan relatif baik.



### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini menguraikan hubungan antara strategi pengembangan kompetensi pegawai dan berbagai indikator yang mempengaruhinya serta dampak yang dihasilkan. Kerangka ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana strategi pengembangan kompetensi dapat dirancang, diimplementasikan dan dievaluasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Armstrong (2020: 76), bahwa pengembangan kompetensi pegawai adalah upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai guna mencapai kinerja optimal dan mendukung tujuan organisasi. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang relevan dengan pekerjaan.

Pengembangan kompetensi pegawai ini merupakan investasi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Dengan menerapkan strategi- strategi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai mereka memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan organisasi, sebagaimana tergambar berikut ini:



Sumber: Olahan Peneliti, 2024

37  
Gambar 2.1:  
Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan alur logika dan kajian antara variabel-variabel yang akan diteliti dalam analisis strategi pengembangan kompetensi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Persaingan yang semakin ketat, pengembangan kompetensi pegawai menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi. BKPSDM memiliki peran penting dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kerangka berpikir ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana berbagai elemen berinteraksi dan berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang indikator-indikator dan strategi pengembangan kompetensi, organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

## METODE PENELITIAN

6

## 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Soekanto (2020: 75), mengatakan bahwa penelitian adalah kegiatan ilmiah yang berdasarkan pada suatu analisis dan konstruksi yang harus dilakukan dengan sistematis, metodologis dan konsisten yang bertujuan untuk mengungkapkan suatu kebenaran yang dibagi dalam 3 (tiga) jenis kegiatan, yaitu:

- a. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mempunyai sifat deskriptif, penelitian ini lebih cenderung menggunakan analisis. Dalam penelitian ini proses dan makna lebih banyak ditonjolkan dengan menggunakan landasan teori sebagai panduan untuk fokus pada penelitian berdasarkan fakta yang ada di lapangan.
- b. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang melakukan investigasi secara sistematis untuk meneliti sebuah fenomena dengan cara mengumpulkan data-data yang bisa diukur menggunakan ilmu statistik, matematika dan komputasi. Penelitian kuantitatif memiliki tujuan untuk mengembangkan teori hipotesis yang memiliki kaitan dengan fenomena-fenomena alam.
- c. Penelitian campuran adalah penelitian yang menggabungkan penelitian bentuk kuantitatif dan kualitatif. Penelitian campuran ini lebih kompleks dibandingkan penelitian-penelitian yang disebutkan di atas, karena pada penelitian ini tidak hanya mengumpulkan dan menganalisis data namun juga melibatkan fungsi-fungsi dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan dari kedua metode penelitian itu diharapkan bisa memberikan pemahaman yang lebih lengkap mengenai masalah penelitian yang diangkat.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif.

## 3.2 Label Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri 1 (satu) variabel tunggal, yaitu: Variabel tunggal adalah variabel yang hanya memiliki satu dimensi atau kategori. Variabel ini hanya memiliki satu nilai atau atribut untuk setiap unit analisis. Menurut Sugiyono (2017: 39), mengatakan bahwa variabel penelitian adalah “segala sesuatu atribut, sifat, nilai dari orang yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian diambil kesimpulannya”.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka yang menjadi variabel penelitian ini adalah pengembangan kompetensi pegawai. Menurut Notohamiprodjo (2021: 109), mengatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Pengembangan kompetensi pegawai merupakan investasi penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

### 3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi penelitian merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara.

Adapun jadwal penelitian yang dilaksanakan terhitung dari bulan Juni sampai dengan bulan September 2024.

Tabel 3.1:  
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan					
		April	Mei	Juni	Juli	Agust	Sept
1	Tahap Persiapan Penelitian						
	a. Pengajuan Judul						
	b. Penyusunan Proposal						
	c. Bimbingan Proposal						
	d. Seminar Proposal						
2	Tahap Pelaksanaan						
	a. Pelaksanaan Penelitian						

	b. Pengumpulan Data						
	c. Analisis Data						
3	Tahap Penyelesaian						
	a. Penyusunan Skripsi						
	b. Bimbingan Skripsi						
	c. Sidang						

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

### 3.4 Sumber Data

Menurut Sugiyono (2017: 56), mengatakan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis ataupun lisan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif, dimana jenis data yang dibutuhkan adalah data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama atau objek penelitian melalui teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, atau kuesioner. Data ini dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik (Sugiyono, 2017: 101).

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada dan tersedia untuk umum. Data ini dapat berupa statistik, laporan penelitian sebelumnya, jurnal, artikel, dan sumber-sumber tertulis lainnya (Sekaran dan Bougie, 2016: 117).

#### c. Informan Penelitian

Menurut Kadir (2019: 159), mengatakan bahwa informan atau narasumber dalam penelitian merupakan seseorang yang memiliki informasi maupun data yang banyak terkait masalah dan objek yang sedang diteliti sehingga nantinya akan diminta informasi mengenai objek penelitian tersebut. Peneliti menggunakan teknik penarikan *purposive sampling*. Teknik ini banyak ditemui dalam riset kualitatif. Teknik ini merupakan teknik penentuan

informan yang awalnya berjumlah kecil, kemudian berkembang semakin banyak. Orang yang dijadikan informan pertama diminta memilih atau menunjuk orang lain untuk dijadikan informasi berikutnya, begitu pula seterusnya sampai jumlahnya mencukupi. Proses ini baru berakhir bila peneliti merasa data telah jenuh, artinya riset tidak lagi menemukan yang baru dari wawancara tersebut. Dalam penelitian ini, penelitian 2 (dua) jenis informan penelitian, yaitu informan utama (*key informan*) dan informan pendukung (*support informan*). Menurut Moleong (2015: 163), mengatakan bahwa informan utama adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Lebih lanjut dijelaskan bahwa informan pendukung merupakan orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif.

Dari penjelasan tersebut, maka peneliti dapat menyajikan tabel informan penelitian, sebagai berikut:

Tabel 3.2:  
Informan Penelitian

No	Nama atau Jabatan	Informan Utama	Informan Pendukung	Peran Informan
15 1.	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	1	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informan Utama; merupakan orang-orang atau individu yang mengetahui dan memiliki informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian.</li> <li>Informan</li> </ul>
2.	Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	1	-	
3.	Kepala Bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	-	1	

4.	58 Kepala Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	-	1	Pendukung; merupakan orang atau individu yang ditemukan diwilayah penelitian yang diduga dapat memberikan informasi tentang masalah yang diteliti.
5.	20 Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	-	1	

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

### 3.5 Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2017: 54), mengatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat dan fasilitas yang dipakai oleh peneliti dalam proses pengumpulan data untuk memudahkan pekerjaan dan hasilnya lebih baik, cermat, lengkap serta konsisten sehingga penelitian yang dilakukan lebih mudah diolah.

Lebih lanjut Arikunto (2017: 60), menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif ada beberapa instrumen penelitian yang umum digunakan, yaitu:

a. Peneliti

29  
Instrumen pertama dan utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Tanpa peneliti maka sebuah penelitian tidak akan berjalan, karena tidak ada pihak yang dapat menentukan topik, fokus utama dan pengumpulan data.

b. Panduan Wawancara

29  
Panduan wawancara berisi sebuah tulisan detail kegiatan wawancara yang akan dilakukan peneliti untuk mendapatkan data. Panduan ini berisi informasi data narasumber dan daftar pertanyaan yang diajukan.

69  
c. Alat Tulis



Alat tulis yang digunakan dalam penelitian mencakup buku, pena, dan jenis lainnya yang berfungsi sebagai media bagi peneliti untuk mencatat hal dan informasi penting selama melakukan pengamatan pada objek penelitian.

d. Alat Rekam

Alat rekam dibutuhkan selama proses penelitian untuk merekam kejadian atau proses wawancara yang dilakukan peneliti kepada responden penelitian. Dalam proses penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada informan penelitian, tentu peneliti membutuhkan alat rekaman baik dalam bentuk visual (video) maupun dalam bentuk rekaman suara (*voice record*) dengan dibantu alat rekaman telepon seluler (*handphone*).

e. Dokumen

Dokumen merupakan instrumen penting dalam penelitian, karena sumber data yang dibutuhkan berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Dokumen yang dibutuhkan dimaksudkan dalam penelitian ini adalah data-data dalam program kerja agenda instansi yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai, seperti data pendidikan dan pelatihan serta data lainnya.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan proses dalam mengumpulkan data secara akurat dan sistematis untuk mendapatkan data yang valid yang kemudian akan di analisa. Menurut Sugiyono (2017: 193), teknik pengumpulan data adalah suatu langkah yang di nilai strategis dalam penelitian, karena mempunyai tujuan yang utama dalam memperoleh data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yakni:

a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.



b. **Dokumentasi**

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoritik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekedar barang yang tidak bermakna.

c. **Observasi**

Metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen pertimbangan kemudian format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan. Dari peneliti berpengalaman diperoleh suatu petunjuk bahwa mencatat data observasi bukanlah sekedar mencatat, tetapi juga mengadakan pertimbangan kemudian mengadakan penilaian kepada skala bertingkat.

### **3.7 Teknik Analisa Data**

Menurut Arikunto (2017: 68), bahwa dalam penelitian deskriptif kualitatif, ada beberapa pola dan teknik analisa data yang umum digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengolah dan menganalisa data yang telah diperoleh, maka penulis melakukan metode analisa data, sebagai berikut:

a. **Reduksi Data**

Reduksi data dilakukan dalam rangka pemilihan dan penyederhanaan data. Kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini adalah seleksi data dan pembuangan data yang tidak relevan. Data-data yang relevan dengan penelitian akan di organisasikan sehingga terbentuk sekumpulan data yang dapat memberi informasi faktual.

b. **Penyajian Data**

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk sekumpulan informasi, baik berupa tabel, bagan, maupun deskriptif naratif, sehingga data yang tersaji relatif jelas dan informatif. Tindakan lanjutan, penyajian data digunakan dalam kerangka menarik kesimpulan dari akhir sebuah tindakan.

c. Penarikan Kesimpulan

Pada tahap ini peneliti akan mengambil kesimpulan secara ringkas dan jelas, sehingga terjawab tujuan dan masalah penelitian yang telah dianalisa sebelumnya.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

15

#### 4.1 Gambaran Objek Penelitian

20

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

###### Manusia Kabupaten Nias Utara

117

Kabupaten Nias Utara resmi terbentuk pada 29 Oktober 2008 sebagai hasil dari pemekaran wilayah Kabupaten Nias. Pemekaran ini merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan dan pelayanan publik di daerah kepulauan Nias, yang memiliki tantangan geografis dan infrastruktur yang cukup kompleks.

Sejalan dengan pembentukan Kabupaten Nias Utara, berbagai instansi pemerintahan, termasuk BKPSDM, mulai dibentuk pada Tahun 2009 untuk menjalankan fungsi administrasi dan manajemen pemerintahan di wilayah ini. BKPSDM Nias Utara bertanggung jawab atas berbagai aspek manajemen kepegawaian, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, hingga pensiun para PNS (Pegawai Negeri Sipil) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nias Utara

248

8

Selama perjalanannya, BKPSDM Nias Utara terus berkembang dengan menyesuaikan diri terhadap kebijakan-kebijakan terbaru di tingkat nasional dan daerah. Ada banyak tantangan yang dihadapi termasuk masalah infrastruktur, teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang memadai untuk mendukung tugas-tugas administrasi yang semakin kompleks. BKPSDM Nias Utara memainkan peran kunci dalam mendukung pelayanan publik yang berkualitas melalui manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Nias Utara.

17

205

Adapun pejabat Kepala BKPSDM Nias Utara mulai dari berdirinya hingga sekarang sebagai berikut:

1. September 2009 s/d Juli 2010 Drs. Abdul Haris Baeha, sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
2. Juli 2010 s/d Oktober 2010 Edward Zega, B.Sc sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
3. Oktober 2010 s/d Juni 2011 Talizaro zendrato, SKM sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
4. Juni 2011 s/d Oktober 2012 Rozaman Gea, S.Sos.,M.Si sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
5. Oktober 2012 s/d Juni 2014 Rosmaini Telaumbanua, SE sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
6. Juni 2014 s/d Oktober 2016 Fo'era'era zega, SE., MM sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
7. Oktober 2016 s/d Januari 2019 Fitolosa lase, SE., MM sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.
8. Januari 2019 s/d Sekarang Toloni Waruwu, SH., M.Si sebagai Kepala BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

Saat ini BKPSDM Nias Utara dipimpin oleh Toloni Waruwu, SH., M.Si, memiliki Pegawai di Kabupaten Nias utara berjumlah 5.005 jiwa, Dimana laki-laki terdiri dari 2.520 jiwa sedangkan perempuan berjumlah 2.495 jiwa.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

- a. Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara:

##### **MAJU:**

Kondisi penyelenggaraan pemerintah Pembangunan Daerah dan sosial Kemasyarakatan saat ini menuju perubahan yang lebih baik.

##### **SEJAHTERA:**

Terpenuhinya kebutuhan dasar Masyarakat (Sandang, Papan, Pangan).

223

Pelayanan dasar pendidikan dan kesehatan yang lebih baik.

**BERKEADILAN:**

Penyelenggaraan roda pemerintahan yang mampu mendistribusikan kegiatan dan pembangunan prioritas secara merata, menghilangkan kesenjangan dan diskriminasi antar wilayah.

16

b. Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Nias Utara:

42

1. Meningkatkan Kualitas sumber daya manusia yang beriman, sehat dan produktif;
2. Meningkatkan kompetensi dan etos kerja aparatur sipil Negara dan aparatur pemerintahan desa;
3. Meningkatkan pembangunan sarana dan prasarana prioritas yang berkualitas;
4. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berbasis keunggulan sumber daya local;
5. Menciptakan kondisi kehidupan social masyarakat yang harmoni dan berbudaya.

105

**4.1.3 Data Kepegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

Kepegawaian merupakan suatu aset yang sangat penting di dalam sebuah organisasi agar tercapainya tujuan yang telah di rencanakan. Tanpa adanya pegawai maka semua program kerja tidak akan terlakana dengan baik. Berikut ini daftar Nama Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara:

Tabel 4.1:

Daftar Pegawai pada BKPSDM  
Kabupaten Nias Utara

181

NO	NAMA/NIP	GOL	JABATAN
1	2 58	3	4
1	Toloni Waruwu, SH., M.Si	IV/c	Kepala Badan

	197105081996031002		Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
2	Salomon O. Gea, SP, MAP 198006292011011005	178 III/d	Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
3	Airdingin Waruwu, SE., MM 197508162008011004	III/d	Kepala Bidang Pengadaan, Displin dan Informasi
4	Suparman Zega, SH., M.Sc 198509252011011009	III/d	Kepala Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Pengembangan Karir
5	Juliman Foor Zega, S. Pd, M.Sc 198207082011011004	III/d	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia
6	Mahrita Sisca, S. Psi 198306162010012050	130 III/d	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
7	Idris Zendrato, S.AP 197206141993031005	IV/b	Kepala Sub Bidang Diklat Jabatan Struktural
8	Febriani Waruwu, M.AP 198202272005022002	III/d	Kepala Sub Bidang Data, Informasi dan Fasilitasi Profesi ASN
9	Theodaly S. Tel, S. Kom, MM 198909232014031005	101 III/d	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur - Ahli Muda
10	Dilli T. S, S.Sos., MAP 198404242014032001	III/c	Kepala Sub Bidang Displin dan Penghargaan
11	Kaswan Winto S. Daeli, SE 198808132015031004	101 III/c	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur - Ahli Muda
12	Vicky Berkat Zebua, SH 198904082014031002	III/c	Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi
13	Boby April Y. Harefa, S.A.P 199304142014031001	15 III/b	Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi

14	Yakub S. Telaumbanua, S.Sos 199507072019031003	III/b <sup>233</sup>	Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur
15	Darius Zalukhu, SE 197912092001121004	III/c <sup>130</sup>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan <sup>247</sup>
16	Herman M. Napitupulu, S.Kom 199311152019031008	III/b	Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian
17	Sabaswin De C. P. Wau, S.IP 198803172019031003	III/b	staf
18	Kurnia Kristianti Zendrto, S.E 199111142014032002	III/a	staf
19	Sadarman J. Harefa, S.Tr.AP 199509292014031001	III/a	staf
20	Bestarina Zega, S. Komp 199605132020122003	III/a	staf
21	Abdi Zatulo Lase 199302182014031001	II/b	staf

Sumber: BKPSDM Kabupaten Nias Utara, 2024

## 4.2 Deskripsi Hasil Wawancara<sup>25</sup>

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan peneliti pada Bab I yaitu pengembangan kompetensi pegawai pada Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara. Untuk mengetahui hal tersebut maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang beragam yaitu dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu informan kunci dan informan utama. Berikut adalah hasil wawancara dari informan penelitian.

### 4.2.1 Informan 1 (kunci)

Berikut adalah hasil wawancara peneliti kepada informan kunci Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) berdasarkan enam indikator penelitian sesuai dengan yang telah disusun peneliti sebelumnya. Wawancara ini



dilaksanakan pada hari senin, 19 Agustus 2024 pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

1. Sejauh mana pegawai memiliki keterampilan teknis yang relevan dengan tugas mereka?

Jawaban:

"Secara umum, sebagian besar pegawai sudah memiliki keterampilan teknis yang cukup baik, terutama yang berkaitan langsung dengan tugas harian mereka. Misalnya, dalam hal pengoperasian komputer, penggunaan perangkat lunak untuk administrasi, serta kemampuan berkomunikasi melalui platform digital. Namun, tentu masih ada beberapa area yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam penggunaan teknologi baru yang terus berkembang, seperti aplikasi sistem manajemen kepegawaian yang berbasis digital."

2. Apakah pegawai menguasai perangkat lunak atau alat kerja khusus yang diperlukan dalam pekerjaan mereka?

Jawaban:

"Sebagian besar pegawai sudah cukup menguasai perangkat lunak dasar yang sering digunakan di kantor, seperti Microsoft Office untuk pengolahan data dan dokumen. Selain itu, beberapa pegawai yang bekerja di bagian tertentu, seperti **89** administrasi kepegawaian, sudah menguasai aplikasi yang lebih spesifik, seperti **Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG)** atau **aplikasi berbasis web yang digunakan untuk pengelolaan data pegawai.**"

3. Berapa banyak pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis atau memperoleh sertifikasi dalam bidang mereka?

Jawaban:

"Sejauh ini, sebagian besar pegawai sudah mengikuti pelatihan teknis yang diselenggarakan oleh instansi atau lembaga pemerintah terkait. Berdasarkan data internal, sekitar 70% pegawai telah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan tugas mereka, seperti pelatihan administrasi digital, manajemen kepegawaian, dan pengelolaan data berbasis sistem informasi. Dari jumlah tersebut, sekitar 40% telah berhasil memperoleh sertifikasi resmi di bidang yang relevan dengan pekerjaan mereka."

4. Seberapa sering pegawai mengikuti program pengembangan teknis yang diadakan oleh BKPSDM?

Jawaban:

"Program pengembangan teknis biasanya diadakan secara berkala oleh BKPSDM, terutama setiap tahun. Setiap pegawai diharapkan mengikuti minimal satu program pelatihan per tahun, tergantung dari kebutuhan tugas dan posisi mereka. Namun, frekuensi keikutsertaan pegawai dalam program pengembangan

teknis bisa berbeda-beda. Ada yang mengikuti beberapa program dalam setahun, terutama pegawai yang posisinya membutuhkan keterampilan teknis yang lebih spesifik."

5. Seberapa baik pegawai mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi yang relevan dengan pekerjaan mereka?

Jawaban:

"Secara umum, pegawai di **61** cukup baik dalam mengikuti perkembangan teknologi, terutama mereka yang bekerja di bidang administrasi dan teknologi informasi. Banyak pegawai yang sudah familiar dengan perangkat lunak baru atau aplikasi digital yang diperkenalkan dalam beberapa tahun terakhir, seperti sistem manajemen data berbasis cloud dan aplikasi pelayanan berbasis web. Mereka juga cepat beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan oleh instansi."

6. Apakah pegawai dapat mengaplikasikan teknologi baru dalam tugas sehari-hari?

Jawaban:

"Secara keseluruhan, sebagian besar pegawai mampu mengaplikasikan teknologi baru dalam tugas sehari-hari mereka. Teknologi seperti sistem informasi manajemen, aplikasi kepegawaian, dan perangkat lunak administrasi sudah menjadi bagian dari pekerjaan rutin. Pegawai, terutama yang bekerja di bagian administrasi dan manajemen data, sudah cukup mahir dalam menggunakan teknologi ini. Mereka terbiasa mengelola data secara digital dan menggunakan berbagai aplikasi untuk meningkatkan efisiensi kerja."

7. Bagaimana penilaian kinerja teknis pegawai berdasarkan evaluasi kerja?

Jawaban:

"Berdasarkan evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala, kinerja teknis pegawai secara umum menunjukkan hasil yang baik. Pegawai dinilai cukup kompeten dalam menjalankan tugas-tugas teknis, terutama dalam hal pengoperasian perangkat lunak, sistem informasi, dan manajemen data. Kami menggunakan beberapa indikator kinerja, seperti kecepatan penyelesaian tugas, akurasi data, serta kemampuan menggunakan teknologi yang relevan dengan pekerjaan."

8. Apakah terdapat peningkatan kualitas dan efisiensi kerja setelah mengikuti program pelatihan teknis?

Jawaban:

"Ya, secara umum terdapat peningkatan yang signifikan dalam kualitas dan efisiensi kerja setelah pegawai mengikuti program pelatihan teknis. Pegawai yang sebelumnya mengalami kesulitan dalam menggunakan perangkat lunak atau

sistem informasi yang kompleks, kini mampu menggunakannya dengan lebih lancar dan efisien. Hal ini terlihat dari peningkatan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi, serta penurunan tingkat kesalahan dalam pengelolaan data."

9. Sejauh mana pegawai mampu menggunakan pengetahuan teknis mereka untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dalam pekerjaan?

Jawaban:

"Sebagai <sup>51</sup> esar pegawai di sini cukup mampu menggunakan pengetahuan teknis mereka untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang muncul dalam pekerjaan. Mereka sering kali dapat menerapkan keterampilan teknis yang telah mereka pelajari selama pelatihan untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi, seperti troubleshooting perangkat lunak atau perbaikan sistem informasi. Pegawai di bagian administrasi dan TI, khususnya, sering menunjukkan kemampuan yang baik dalam hal ini."

10. Apakah pegawai dapat mengusulkan solusi inovatif yang didasarkan pada pengetahuan teknis mereka?

Jawaban:

"Secara umum, pegawai di sini cukup mampu mengusulkan solusi inovatif yang berbasis pada pengetahuan teknis mereka. Kami mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan proaktif dalam menerapkan keterampilan teknis mereka untuk memperbaiki proses atau menyelesaikan masalah. Beberapa pegawai telah berhasil mengusulkan dan menerapkan solusi baru yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja."

#### 4.2.2 Informan 2 (Utama)

Berikut adalah hasil wawancara peneliti kepada informan 2 (Utama) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) berdasarkan enam indikator penelitian sesuai dengan yang telah disusun peneliti sebelumnya. Wawancara ini dilaksanakan pada hari senin, 12 Agustus 2024 pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

1. Bagaimana peran Anda sebagai Sekretaris <sup>11</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara dalam mengawasi pengembangan kompetensi pegawai?

Jawaban:

"Sebagai Sekretaris <sup>20</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara, peran saya dalam mengawasi pengembangan

kompetensi pegawai sangat krusial. Tanggung jawab utama saya meliputi perencanaan, koordinasi, dan evaluasi program pengembangan kompetensi pegawai. Ini mencakup merancang program pelatihan yang relevan, memantau implementasinya, serta mengevaluasi hasil dari pelatihan yang dilakukan."

2. Apa visi dan misi dari badan ini terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai?

Jawaban:

"Visi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara adalah menjadi lembaga yang unggul dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi pegawai, yang mendukung terwujudnya aparatur yang profesional, kompeten, dan adaptif terhadap perubahan. Kami berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar dapat memberikan layanan publik yang terbaik dan berinovasi dalam menjalankan tugasnya."

3. Bagaimana Anda mendefinisikan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi?

Jawaban:

"Kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi kami, kompetensi ini mencakup beberapa aspek utama:

1. Pengetahuan Teknis: Pengetahuan mendalam tentang tugas dan fungsi yang terkait dengan pekerjaan pegawai. Ini termasuk pemahaman tentang sistem, alat, dan prosedur yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Contohnya, pegawai di bagian TI perlu memiliki pengetahuan tentang perangkat lunak dan perangkat keras terbaru, sedangkan pegawai administrasi perlu memahami proses dan peraturan administratif.
2. Keterampilan Manajerial dan Kepemimpinan: Kemampuan untuk mengelola tim, merencanakan dan mengorganisir tugas, serta membuat keputusan strategis. Keterampilan ini penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang dinamis dan dapat memimpin proyek atau inisiatif dengan sukses.
3. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif, baik secara lisan maupun tertulis. Keterampilan komunikasi yang baik penting untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, menyampaikan ide, dan berinteraksi dengan pihak eksternal.
4. Kemampuan Adaptasi dan Pembelajaran Berkelanjutan: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan belajar terus-menerus. Dalam lingkungan kerja yang cepat berubah, pegawai perlu mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru dan perubahan dalam cara kerja.
5. Sikap Profesional dan Etika Kerja: Memiliki sikap yang positif, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap tanggung jawab profesional. Ini mencakup integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Untuk mendefinisikan kompetensi yang diperlukan, kami pertama-tama melakukan analisis kebutuhan organisasi dan menilai bagaimana keterampilan dan pengetahuan yang ada saat ini sejalan dengan tujuan strategis kami. Kami juga mempertimbangkan umpan balik dari pemangku kepentingan dan hasil evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa kompetensi yang didefinisikan relevan dengan tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi."

4. Bagaimana proses identifikasi kebutuhan kompetensi dilakukan di organisasi ini?

Jawaban:

"Proses identifikasi kebutuhan kompetensi di organisasi kami dilakukan melalui beberapa langkah sistematis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Berikut adalah tahapan utama dalam proses tersebut:

1. Analisis Tujuan Organisasi: Langkah pertama adalah menganalisis tujuan strategis dan rencana jangka panjang organisasi. Kami menilai apa yang ingin dicapai organisasi dan kompetensi apa yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang misi, visi, dan strategi organisasi.
2. Evaluasi Kinerja dan Analisis Gap: Kami melakukan evaluasi kinerja pegawai dan analisis gap untuk mengidentifikasi perbedaan antara keterampilan yang ada saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan. Evaluasi ini dilakukan melalui penilaian kinerja tahunan, survei umpan balik dari atasan dan rekan kerja, serta analisis hasil kerja.
3. Pengumpulan Data dari Pemangku Kepentingan: Kami mengumpulkan data dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer lini, kepala departemen, dan pegawai. Ini dilakukan melalui wawancara, diskusi kelompok, dan survei untuk mendapatkan pandangan mereka tentang kompetensi yang dibutuhkan dan tantangan yang dihadapi.
4. Pemetaan Kompetensi: Kami melakukan pemetaan kompetensi dengan mendefinisikan kompetensi utama yang diperlukan untuk setiap posisi atau fungsi dalam organisasi. Ini mencakup pengetahuan teknis, keterampilan manajerial, dan keterampilan interpersonal yang penting untuk masing-masing role.
5. Pemantauan Tren dan Perubahan Industri: Kami memantau tren industri dan perubahan teknologi untuk memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan tetap relevan dengan perkembangan terbaru. Ini membantu kami untuk menyesuaikan kebutuhan kompetensi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.
6. Pengembangan Rencana Pengembangan Kompetensi: Berdasarkan hasil analisis dan pemetaan, kami menyusun rencana pengembangan kompetensi yang mencakup program pelatihan, mentoring, dan kesempatan belajar lainnya. Rencana ini dirancang untuk mengatasi kekurangan kompetensi yang teridentifikasi dan mendukung pengembangan karir pegawai.
7. Review dan Pembaruan Berkala: Proses identifikasi kebutuhan kompetensi dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa rencana dan program pengembangan tetap sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. Kami melakukan review tahunan dan menyesuaikan rencana sesuai dengan umpan balik dan hasil evaluasi terbaru.

Dengan mengikuti proses ini, kami dapat memastikan bahwa kompetensi pegawai selalu selaras dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis kami."



5. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Jawaban:

"Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai teknik dan alat yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan kompetensi. Berikut adalah beberapa teknik dan alat yang kami gunakan:

1. **Penilaian Kinerja:** Penilaian kinerja adalah alat utama yang digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai memenuhi standar kompetensi yang diharapkan dalam pekerjaan mereka. Penilaian ini mencakup evaluasi oleh atasan langsung, self-assessment, dan umpan balik dari rekan kerja. Hasil penilaian ini membantu mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai perlu ditingkatkan.
2. **Analisis Kebutuhan Pelatihan:** Kami melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan berdasarkan perubahan dalam strategi organisasi atau teknologi baru. Analisis ini melibatkan survei dan wawancara dengan pegawai dan manajer untuk memahami keterampilan yang dibutuhkan.
3. **Pemetaan Kompetensi:** Pemetaan kompetensi dilakukan dengan menyusun daftar kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi atau fungsi dalam organisasi. Kami membandingkan kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi yang diharapkan untuk mengidentifikasi gap. Pemetaan ini membantu dalam merancang rencana pengembangan yang sesuai.
4. **Survei Kompetensi:** Kami menggunakan survei kompetensi untuk mengumpulkan data tentang keterampilan dan pengetahuan pegawai. Survei ini dirancang untuk mengidentifikasi kompetensi yang kurang atau yang belum berkembang sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan organisasi.
5. **Focus Group Discussion (FGD):** Diskusi kelompok fokus dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti manajer lini dan pegawai, untuk mendiskusikan tantangan yang dihadapi dan keterampilan yang diperlukan. FGD ini memberikan wawasan tentang kompetensi yang dibutuhkan dan kekurangan yang ada.
6. **Analisis Benchmarking:** Kami membandingkan kompetensi pegawai dengan standar industri atau praktik terbaik dari organisasi serupa. Benchmarking membantu kami mengetahui apakah kompetensi pegawai kami sudah sejalan dengan standar yang diakui secara luas dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.
7. **Alat Penilaian Kompetensi Digital:** Kami juga memanfaatkan alat penilaian kompetensi berbasis digital yang dapat memberikan laporan analisis mendalam tentang keterampilan pegawai. Alat ini sering kali menyediakan data yang akurat dan dapat diakses untuk evaluasi kompetensi.
8. **Audit Kompetensi:** Melakukan audit kompetensi secara berkala untuk menilai kesesuaian keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Audit ini mencakup penilaian menyeluruh tentang kompetensi yang ada dan pencocokannya dengan kompetensi yang diharapkan.

Dengan menggunakan teknik dan alat ini, kami dapat secara efektif mengidentifikasi gap kompetensi dan merancang intervensi yang tepat untuk memastikan pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi."

6. Seberapa sering analisis kebutuhan kompetensi dilakukan, dan siapa saja yang terlibat dalam proses ini?

Jawaban:

"Analisis kebutuhan kompetensi dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa kompetensi pegawai selalu sesuai dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan industri. Secara umum, analisis ini dilakukan dalam beberapa frekuensi utama:

1. Tahunan: Analisis kebutuhan kompetensi dilakukan setidaknya sekali setahun sebagai bagian dari evaluasi kinerja tahunan dan perencanaan strategis. Ini memungkinkan kami untuk menilai apakah kompetensi yang ada masih relevan dengan tujuan strategis organisasi dan apakah ada perubahan kebutuhan yang harus diakomodasi.
2. Saat Perubahan Strategis: Ketika ada perubahan besar dalam strategi organisasi, seperti peluncuran produk baru, perubahan teknologi, atau restrukturisasi, analisis kebutuhan kompetensi dilakukan untuk menyesuaikan keterampilan pegawai dengan perubahan tersebut.
3. Setelah Pelatihan atau Sertifikasi: Kami juga melakukan analisis kebutuhan kompetensi setelah pelatihan atau sertifikasi baru untuk mengevaluasi efektivitas program dan menentukan apakah keterampilan baru sudah diterapkan dengan baik dalam pekerjaan.
4. Tindak Lanjut dan Evaluasi Berkala: Selain analisis rutin, kami melakukan tindak lanjut dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa kompetensi yang telah dikembangkan sesuai dengan standar yang diharapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan melakukan analisis secara berkala, kami dapat memastikan bahwa kompetensi pegawai selaras dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis."

7. Apa saja jenis program pengembangan kompetensi yang saat ini tersedia untuk pegawai di organisasi ini?

Jawaban:

"Di organisasi kami, kami menawarkan berbagai jenis program pengembangan kompetensi untuk membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Berikut adalah beberapa jenis program pengembangan kompetensi yang saat ini tersedia:

1. Pelatihan Teknis: Program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Pelatihan ini mencakup kursus tentang perangkat lunak, alat kerja khusus, dan teknologi terbaru yang relevan dengan tugas sehari-hari. Contohnya termasuk pelatihan penggunaan sistem informasi manajemen, perangkat lunak analisis data, dan alat bantu produktivitas.
2. Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial: Program ini ditujukan untuk pegawai yang berada di posisi manajerial atau yang berpotensi untuk memegang posisi kepemimpinan di masa depan. Pelatihan ini mencakup keterampilan kepemimpinan, manajemen proyek, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan strategis.
3. Workshop dan Seminar: Kami menyelenggarakan workshop dan seminar yang fokus pada topik-topik tertentu, seperti inovasi, perubahan organisasi,



dan keterampilan interpersonal. Acara ini sering kali menghadirkan pembicara eksternal atau ahli industri untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka.

4. Program Sertifikasi: Kami mendukung pegawai untuk mengikuti program sertifikasi profesional yang diakui di industri mereka. Program ini mencakup sertifikasi dalam bidang manajemen proyek, keamanan informasi, dan keterampilan teknis lainnya yang relevan dengan posisi mereka.
5. Program Mentoring dan Coaching: Kami menyediakan program mentoring dan coaching untuk membantu pegawai dalam pengembangan karir mereka. Program ini melibatkan mentor atau coach yang memberikan bimbingan, umpan balik, dan dukungan dalam mencapai tujuan profesional mereka.
6. E-Learning dan Kursus Online: Untuk fleksibilitas yang lebih besar, kami menawarkan akses ke platform e-learning dan kursus online. Pegawai dapat mengikuti pelatihan dan kursus ini sesuai dengan jadwal mereka sendiri, yang mencakup berbagai topik mulai dari keterampilan teknis hingga pengembangan pribadi.
7. Program Pengembangan Karir: Program ini dirancang untuk membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka di organisasi. Ini termasuk perencanaan pengembangan profesional, penilaian karir, dan dukungan dalam pencapaian tujuan karir jangka panjang.
8. Pelatihan Soft Skills: Kami juga menawarkan pelatihan yang fokus pada pengembangan soft skills, seperti keterampilan komunikasi, kerja tim, dan manajemen waktu. Keterampilan ini penting untuk mendukung interaksi yang efektif dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan.

19 Dengan berbagai program pengembangan kompetensi ini, kami berusaha untuk memastikan bahwa pegawai 212 memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi."

#### 8. Bagaimana proses perancangan program-program ini dilakukan?

Jawaban:

"Proses perancangan program-program pengembangan kompetensi di organisasi kami dilakukan dengan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa setiap program relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tujuan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses perancangan program-program tersebut:

1. Identifikasi Kebutuhan: Proses perancangan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Kami melakukan analisis kebutuhan yang mencakup evaluasi kinerja pegawai, survei, wawancara dengan manajer, dan analisis gap kompetensi. Data ini membantu kami memahami area mana yang perlu diperbaiki dan keterampilan apa yang diperlukan.
2. Penetapan Tujuan Program: Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, kami menetapkan tujuan program yang spesifik dan terukur. Tujuan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi yang telah diidentifikasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
3. Perencanaan Program: Kami merancang struktur dan konten program berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup penentuan materi pelatihan, metode pengajaran (seperti kelas tatap muka, e-learning, workshop), serta durasi dan frekuensi program. Kami juga menentukan

sumber daya yang diperlukan, seperti instruktur, materi pelatihan, dan alat bantu.

4. Pengembangan Konten: Tim pengembangan SDM atau konsultan eksternal yang berpengalaman mengembangkan konten pelatihan yang sesuai dengan standar dan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Konten ini dirancang agar relevan dan aplikatif, dengan mempertimbangkan gaya belajar peserta dan tujuan program.
  5. Uji Coba dan Evaluasi Awal: Sebelum peluncuran penuh, kami melakukan uji coba program dengan kelompok kecil untuk mendapatkan umpan balik dan memastikan bahwa materi dan metode pengajaran efektif. Evaluasi awal ini membantu kami untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.
  6. Pelaksanaan Program: Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Selama pelaksanaan, kami memastikan bahwa semua aspek program berjalan dengan lancar dan peserta mendapatkan dukungan yang diperlukan.
  7. Evaluasi dan Umpan Balik: Setelah pelaksanaan program, kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan instruktur untuk menilai efektivitas program. Evaluasi ini mencakup pengukuran pencapaian tujuan program, perubahan dalam keterampilan dan pengetahuan peserta, serta kepuasan peserta terhadap pelatihan.
  8. Revisi dan Peningkatan: Berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik, kami melakukan revisi dan perbaikan pada program jika diperlukan. Proses ini berkelanjutan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.
  9. Pelaporan dan Dokumentasi: Kami mendokumentasikan hasil pelaksanaan program, termasuk laporan tentang pencapaian tujuan, umpan balik peserta, dan rekomendasi untuk program mendatang. Dokumentasi ini membantu dalam perencanaan program di masa depan dan memastikan akuntabilitas.
- Dengan mengikuti proses ini, kami dapat merancang program pengembangan kompetensi yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tujuan organisasi."

9. Apa kriteria yang digunakan untuk memilih metode pelatihan yang paling sesuai?

Jawaban:

"Dalam memilih metode pelatihan yang paling sesuai, kami mempertimbangkan beberapa kriteria utama untuk memastikan bahwa metode tersebut efektif dan memenuhi kebutuhan peserta. Berikut adalah kriteria yang kami gunakan:

1. Kebutuhan dan Tujuan Pelatihan: Kami menilai kebutuhan spesifik dan tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Misalnya, jika tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan teknis tertentu, metode seperti pelatihan berbasis praktik atau simulasi mungkin lebih efektif dibandingkan dengan ceramah.
2. Karakteristik Peserta: Kami mempertimbangkan karakteristik peserta pelatihan, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan gaya belajar mereka. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi peserta. Misalnya, peserta dengan gaya belajar visual mungkin lebih efektif dengan materi yang berbasis video atau grafik.
3. Jenis Materi Pelatihan: Jenis materi yang akan diajarkan mempengaruhi pemilihan metode. Untuk materi yang memerlukan keterampilan praktis, metode seperti workshop, simulasi, atau pelatihan berbasis proyek sering

kali lebih cocok. Sebaliknya, untuk teori atau pengetahuan dasar, metode seperti ceramah atau e-learning bisa lebih efisien.

4. Sumber Daya dan Fasilitas: Kami menilai ketersediaan sumber daya dan fasilitas yang mendukung pelatihan. Metode seperti pelatihan tatap muka mungkin memerlukan ruang pelatihan dan peralatan khusus, sedangkan pelatihan e-learning memerlukan akses ke platform online dan perangkat teknologi.
5. Biaya dan Anggaran: Anggaran yang tersedia juga mempengaruhi pemilihan metode pelatihan. Beberapa metode, seperti pelatihan tatap muka dengan fasilitator eksternal, mungkin lebih mahal dibandingkan dengan pelatihan berbasis online. Kami memilih metode yang memberikan keseimbangan antara biaya dan manfaat.
6. Ketersediaan Instruktur dan Materi: Kami mempertimbangkan ketersediaan instruktur yang kompeten dan materi pelatihan yang relevan. Metode pelatihan yang memerlukan instruktur ahli atau materi khusus harus mempertimbangkan ketersediaan dan biaya terkait.
7. Efektivitas dan Evaluasi: Kami menilai efektivitas metode pelatihan berdasarkan pengalaman sebelumnya dan hasil evaluasi. Metode yang telah terbukti efektif dalam konteks serupa atau yang memiliki umpan balik positif dari peserta dipilih untuk digunakan.
8. Fleksibilitas dan Aksesibilitas: Kami juga mempertimbangkan fleksibilitas dan aksesibilitas metode pelatihan. Misalnya, pelatihan online menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi, yang bisa sangat berguna bagi pegawai dengan jadwal yang padat atau yang bekerja di lokasi yang berbeda.
9. Hasil yang Diharapkan: Akhirnya, kami mempertimbangkan hasil yang diharapkan dari pelatihan. Metode pelatihan harus mampu menghasilkan hasil yang konkret, seperti peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, atau pencapaian sertifikasi.

Dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria ini, kami dapat memilih metode pelatihan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan pelatihan dan memenuhi kebutuhan pegawai secara efektif." 27

#### 10. Bagaimana Anda memastikan bahwa materi pelatihan selalu mutakhir dan relevan dengan kebutuhan organisasi? 159

Jawaban:

"Untuk memastikan bahwa materi pelatihan selalu mutakhir dan relevan dengan kebutuhan organisasi, kami melakukan beberapa langkah strategis yang melibatkan pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian terus-menerus. Berikut adalah beberapa pendekatan yang kami gunakan: 159

1. Pemantauan Tren dan Perkembangan Industri: Kami secara aktif memantau tren dan perkembangan terbaru dalam industri dan bidang yang relevan dengan pekerjaan kami. Ini mencakup mengikuti berita industri, publikasi akademis, dan laporan penelitian yang dapat memberikan wawasan tentang perubahan terbaru yang mempengaruhi kebutuhan kompetensi.
2. Umpan Balik dari Peserta dan Instruktur: Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta pelatihan dan instruktur setelah setiap sesi pelatihan. Umpan balik ini mencakup penilaian tentang relevansi materi, efektivitas penyampaian, dan saran untuk perbaikan. Data ini membantu kami menilai apakah materi pelatihan masih sesuai dengan kebutuhan peserta dan tujuan organisasi.

3. Kolaborasi dengan Ahli dan Konsultan: Kami bekerja sama dengan ahli industri dan konsultan eksternal untuk memastikan bahwa materi pelatihan mencerminkan praktik terbaik dan standar terbaru. Konsultan dapat memberikan perspektif tambahan dan merekomendasikan pembaruan materi berdasarkan pengalaman mereka di lapangan.
4. Evaluasi Kebutuhan Secara Berkala: Kami melakukan evaluasi kebutuhan secara berkala untuk menilai perubahan dalam strategi organisasi, teknologi baru, dan tantangan yang dihadapi. Evaluasi ini membantu kami mengidentifikasi area di mana materi pelatihan mungkin perlu diperbarui untuk tetap relevan.
5. Penyesuaian Berdasarkan Feedback Evaluasi Program: Setiap program pelatihan dievaluasi secara menyeluruh setelah pelaksanaan. Kami menggunakan hasil evaluasi ini untuk menyesuaikan dan memperbarui materi pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan umpan balik yang diterima.
6. Pembaruan Konten Secara Rutin: Materi pelatihan diperbarui secara rutin berdasarkan analisis kebutuhan dan perubahan terbaru. Ini termasuk revisi materi, penambahan modul baru, dan penghapusan konten yang sudah tidak relevan. Kami juga memastikan bahwa materi digital seperti kursus online dan modul e-learning diperbarui secara berkala.
7. Menggunakan Sumber Daya Internal: Kami memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman pegawai senior atau spesialis internal untuk menyumbangkan materi pelatihan yang relevan. Ini memastikan bahwa konten pelatihan didasarkan pada pengalaman praktis dan kebutuhan yang nyata di lapangan.
8. *Benchmarking* dengan Praktik Terbaik: Kami membandingkan materi pelatihan kami dengan praktik terbaik di industri dan standar internasional untuk memastikan bahwa kami tidak ketinggalan zaman. Benchmarking membantu kami untuk mempertahankan standar kualitas yang tinggi dan relevansi materi.

Dengan langkah-langkah ini, kami dapat memastikan bahwa materi pelatihan kami selalu mutakhir, relevan, dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan perkembangan industri."

### 4.2.3 Informan 3 (Utama)

Berikut adalah hasil wawancara peneliti kepada informan 3 (Utama) an. Juliman Foor Zega, S. Pd (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia) berdasarkan enam indikator penelitian sesuai dengan yang telah disusun peneliti sebelumnya. Wawancara ini dilaksanakan pada hari Selasa, 19 Agustus 2024 pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

1. Bagaimana peran Anda sebagai Kepala Bidang Kepegawaian dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara?

Jawaban:



“Sebagai Kepala Bidang Kepegawaian, saya memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara. Beberapa peran kunci saya dalam hal ini meliputi:

1. Pengembangan Kebijakan dan Strategi: Saya terlibat dalam merancang dan mengembangkan kebijakan serta strategi pengembangan kompetensi pegawai. Ini termasuk menetapkan tujuan pengembangan, menentukan area prioritas, dan merancang rencana strategis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai.
  2. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi: Salah satu tugas utama saya adalah memfasilitasi proses identifikasi kebutuhan kompetensi. Ini dilakukan melalui analisis kinerja pegawai, survei, dan umpan balik dari manajer serta pegawai. Hasil identifikasi ini digunakan untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
  3. Koordinasi Program Pelatihan: Saya mengkoordinasikan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Ini termasuk merencanakan jadwal pelatihan, memilih metode yang tepat, dan memastikan bahwa program pelatihan dilakukan sesuai dengan rencana. Saya juga memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia dan dikelola dengan baik.
  4. Pemantauan dan Evaluasi: Saya bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi. Ini mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan, analisis hasil evaluasi, dan penyesuaian program berdasarkan hasil tersebut. Evaluasi ini membantu dalam memastikan bahwa program pelatihan memberikan manfaat yang maksimal.
  5. Penyediaan Dukungan dan Bimbingan: Saya memberikan dukungan dan bimbingan kepada pegawai dalam hal pengembangan karir dan perencanaan pengembangan kompetensi. Ini termasuk memberikan saran tentang peluang pelatihan, membantu pegawai dalam mencapai tujuan pengembangan mereka, dan memastikan mereka memiliki akses ke sumber daya yang dibutuhkan.
  6. Kolaborasi dengan Stakeholder: Saya bekerja sama dengan berbagai pemangku penting, termasuk manajer lini, pelatih eksternal, dan konsultan, untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Kolaborasi ini membantu dalam merancang program yang relevan dan efektif.
  7. Penerapan Teknologi dan Inovasi: Saya memfasilitasi penerapan teknologi dan inovasi dalam program pelatihan. Ini termasuk penggunaan platform e-learning, alat pelatihan berbasis digital, dan metode terbaru dalam pendidikan dan pengembangan.
  8. Penyusunan Laporan dan Dokumentasi: Saya juga bertanggung jawab untuk menyusun laporan tentang kegiatan pengembangan kompetensi, termasuk pencapaian, tantangan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Dokumentasi ini penting untuk pelaporan dan perencanaan masa depan.
- Selama menjalankan peran ini, saya berusaha untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara berjalan dengan lancar dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi.

2. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Jawaban:

“Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai teknik dan alat yang dirancang untuk menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa teknik dan alat yang kami gunakan meliputi:

1. Analisis Kinerja Pegawai: Kami melakukan analisis kinerja secara berkala untuk menilai keterampilan dan kemampuan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin tidak memenuhi standar atau kebutuhan organisasi.
2. Survei Keterampilan: Kami menggunakan survei untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga mencakup penilaian terhadap keterampilan yang dirasakan penting untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Wawancara dan Diskusi Kelompok: Wawancara dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Diskusi kelompok atau focus group juga digunakan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang keterampilan yang diperlukan dan gap yang ada.
4. Penilaian Kompetensi: Kami melakukan penilaian kompetensi formal yang melibatkan penggunaan alat penilaian untuk mengukur keterampilan pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini dapat berupa tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi.
5. Evaluasi 360 Derajat: Teknik ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif tentang keterampilan dan kinerja pegawai. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan.
6. Benchmarking: Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau best practices untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. Benchmarking membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
7. Analisis Job Description: Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, ini mengindikasikan adanya gap kompetensi.
8. Monitoring Tren dan Kebutuhan Masa Depan: Kami juga memantau tren industri dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami untuk proaktif dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan yang relevan.
9. Sistem Manajemen Kinerja: Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak kemajuan pegawai terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini memberikan wawasan tentang apakah keterampilan pegawai memenuhi ekspektasi dan kebutuhan organisasi.

Dengan menggunakan teknik dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara efektif dan merancang program pengembangan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.”

3. Bagaimana program pengembangan kompetensi dilaksanakan di bidang Anda?

Jawaban:

"Di bidang kami, pelaksanaan program pengembangan kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan untuk memastikan bahwa program berjalan dengan efektif dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi:

1. Perencanaan Program: Proses dimulai dengan perencanaan program yang mencakup penetapan tujuan pelatihan, identifikasi kebutuhan spesifik pegawai, dan pemilihan metode pelatihan yang sesuai. Kami menentukan konten pelatihan, jadwal, dan sumber daya yang diperlukan, serta memastikan bahwa program selaras dengan strategi dan kebutuhan organisasi.
2. Penyusunan Materi Pelatihan: Setelah perencanaan, kami menyusun materi pelatihan yang relevan dan up-to-date. Materi ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang telah diidentifikasi dan biasanya mencakup panduan pelatihan, modul e-learning, dan bahan ajar lainnya. Kami juga memastikan bahwa materi pelatihan mudah dipahami dan aplikatif.
3. Perekrutan Fasilitator: Kami memilih fasilitator atau pelatih yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang sesuai untuk menyampaikan materi pelatihan. Fasilitator dapat berasal dari internal atau eksternal, tergantung pada kebutuhan program. Mereka diberi pengarahan tentang tujuan pelatihan dan materi yang akan disampaikan.
4. Pelaksanaan Pelatihan: Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Selama pelatihan, kami memastikan bahwa semua peserta hadir dan terlibat aktif. Kami menyediakan dukungan yang diperlukan untuk peserta, seperti akses ke materi tambahan atau sesi tanya jawab.
5. Pemantauan dan Dukungan: Selama pelatihan, kami memantau kemajuan peserta dan memberikan dukungan jika diperlukan. Ini termasuk menjawab pertanyaan peserta, menyediakan bantuan tambahan, dan memastikan bahwa semua peserta mengikuti materi dengan baik.
6. Evaluasi Program: Setelah pelatihan selesai, kami melakukan evaluasi untuk menilai efektivitas program. Evaluasi dilakukan melalui survei, wawancara, dan analisis hasil pelatihan. Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan fasilitator untuk menilai apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan apakah materi serta metode pelatihan efektif.
7. Tindak Lanjut dan Penerapan: Berdasarkan hasil evaluasi, kami melakukan tindak lanjut dengan peserta untuk memastikan bahwa mereka dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Kami juga memberikan bimbingan tambahan atau pelatihan lanjutan jika diperlukan.
8. Penyusunan Laporan dan Dokumentasi: Kami menyusun laporan tentang hasil pelatihan, termasuk pencapaian tujuan, umpan balik peserta, dan rekomendasi untuk program mendatang. Dokumentasi ini penting untuk perencanaan dan perbaikan program di masa depan.
9. Peningkatan Berkelanjutan: Program pengembangan kompetensi diperbarui secara berkala berdasarkan evaluasi dan umpan balik. Kami terus melakukan perbaikan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan perkembangan industri.

Dengan mengikuti tahapan ini, kami dapat memastikan bahwa program pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan baik, memberikan manfaat yang



signifikan bagi pegawai dan organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan strategis kami.

4. Bagaimana efektivitas program pengembangan kompetensi diukur dan dievaluasi di bidang Anda?

Jawaban:

"Untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi di bidang kami, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang keberhasilan program dan dampaknya terhadap pegawai serta organisasi. Berikut adalah pendekatan utama yang kami gunakan:

1. Survei Umpan Balik Peserta: Setelah setiap sesi pelatihan, kami mengumpulkan umpan balik dari peserta melalui survei. Survei ini mencakup pertanyaan tentang kualitas materi, metode penyampaian, dan relevansi pelatihan. Umpan balik ini memberikan wawasan tentang bagaimana peserta menilai program dan apa yang bisa diperbaiki.
2. **121** aian Pra dan Pasca Pelatihan: Kami melakukan penilaian keterampilan **sebelum dan setelah pelatihan untuk** mengukur **peningkatan keterampilan dan** pengetahuan peserta. Penilaian ini dapat berupa tes, studi kasus, atau simulasi yang relevan dengan materi pelatihan.
3. Evaluasi Kinerja: Kami memantau perubahan dalam kinerja pegawai setelah mengikuti program pelatihan. Ini termasuk penilaian kinerja oleh atasan langsung dan analisis hasil kerja pegawai untuk melihat apakah ada perbaikan dalam kualitas dan produktivitas kerja.
4. Observasi dan Feedback Manajer: Kami mengumpulkan feedback dari manajer dan pemimpin tim mengenai penerapan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Observasi langsung oleh manajer membantu kami menilai sejauh mana peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru mereka.
5. Analisis Data Kinerja Organisasi: Kami menganalisis data kinerja organisasi untuk melihat apakah ada dampak positif dari pelatihan terhadap hasil organisasi. Ini termasuk memeriksa indikator kinerja kunci (KPI) dan metrik yang relevan untuk menentukan apakah ada peningkatan yang dapat dikaitkan dengan pelatihan.
6. Evaluasi Jangka Panjang: Kami melakukan evaluasi jangka panjang untuk menilai keberlanjutan dampak pelatihan. Ini mencakup pemantauan perkembangan karir peserta dan penerapan keterampilan dalam waktu yang **125** lama setelah pelatihan.
7. **Umpan Balik dari Fasilitator**: Kami **juga** mengumpulkan **umpan balik dari** fasilitator mengenai proses pelatihan dan respons peserta. Umpan balik ini membantu kami memahami aspek mana dari pelatihan yang efektif dan mana yang mungkin memerlukan penyesuaian.
8. Pencapaian Tujuan Program: Kami **12** mengevaluasi apakah tujuan program pelatihan tercapai. Ini melibatkan **membandingkan hasil yang dicapai dengan** **tujuan yang telah ditetapkan** sebelumnya, seperti peningkatan keterampilan, pencapaian sertifikasi, atau pengembangan kepemimpinan.
9. Dokumentasi dan Pelaporan: Semua hasil evaluasi dan umpan balik didokumentasikan dan disusun dalam laporan yang mencakup analisis efektivitas program, rekomendasi untuk perbaikan, dan rencana tindak lanjut.

Laporan ini digunakan untuk perbaikan program dan perencanaan masa depan.

Dengan pendekatan ini, kami dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang efektivitas program pengembangan kompetensi dan membuat keputusan yang berdasarkan data untuk meningkatkan program di masa depan."

5. Apa indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi?

Jawaban:

"Untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi, kami menggunakan berbagai indikator utama yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang dampak program terhadap pegawai dan organisasi. Berikut adalah beberapa indikator utama yang kami gunakan:

1. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan: Kami mengukur peningkatan keterampilan dan pengetahuan peserta melalui penilaian pra dan pasca pelatihan. Hasil dari tes atau evaluasi ini menunjukkan sejauh mana peserta telah memperoleh keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada.
2. Umpan Balik Peserta: Umpan balik yang diberikan oleh peserta melalui survei atau wawancara setelah pelatihan adalah indikator penting. Kami menilai kepuasan peserta terhadap materi pelatihan, kualitas instruktur, dan relevansi konten. Tingkat kepuasan peserta memberikan indikasi tentang efektivitas program.
3. Perubahan dalam Kinerja Kerja: Indikator ini mencakup perubahan dalam kinerja kerja peserta setelah pelatihan, yang diukur melalui penilaian kinerja oleh atasan atau pemantauan hasil kerja. Peningkatan dalam produktivitas, kualitas kerja, atau pencapaian target menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja.
4. Penerapan Keterampilan: Kami menilai sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Ini bisa diukur melalui observasi langsung, umpan balik dari manajer, dan hasil pekerjaan yang relevan.
5. Pencapaian Tujuan Program: Keberhasilan program juga dinilai berdasarkan sejauh mana tujuan program pelatihan tercapai. Ini termasuk mencapai tujuan spesifik yang ditetapkan sebelum pelatihan, seperti sertifikasi, pengembangan kepemimpinan, atau peningkatan keterampilan teknis.
6. Peningkatan Kepuasan Klien atau Stakeholder: Jika program pelatihan berdampak pada layanan klien atau hubungan dengan stakeholder, peningkatan kepuasan mereka dapat menjadi indikator keberhasilan. Umpan balik dari klien atau stakeholder mengenai perbaikan layanan atau kerja sama juga diperhitungkan.
7. Retensi Pegawai: Peningkatan retensi pegawai atau penurunan tingkat turnover setelah pelatihan dapat menunjukkan keberhasilan program dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan pegawai.
8. Efisiensi Biaya: Kami juga mengevaluasi apakah program pelatihan memberikan nilai yang baik untuk biaya yang dikeluarkan. Ini mencakup analisis biaya dan manfaat untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang sepadan.
9. Keterlibatan dan Partisipasi: Tingkat keterlibatan dan partisipasi peserta dalam program pelatihan juga merupakan indikator penting. Program yang

berhasil biasanya menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan keterlibatan aktif dari peserta.

10. Perubahan dalam Indikator Kinerja Organisasi: Kami juga memantau perubahan dalam indikator kinerja organisasi yang terkait dengan program pelatihan, seperti peningkatan efisiensi proses, peningkatan kualitas produk atau layanan, dan pencapaian target strategis.

Dengan menggunakan indikator- indikator ini, kami dapat mengevaluasi keberhasilan program pengembangan kompetensi secara komprehensif dan membuat keputusan yang informasional untuk perbaikan program di masa depan."

#### 4.2.4 Informan 4 (Utama)

Berikut adalah hasil wawancara peneliti kepada informan 4 (Utama) an. Vicky Berkat Zebua, SH (Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi) berdasarkan enam indikator penelitian sesuai dengan yang telah disusun peneliti sebelumnya. Wawancara ini dilaksanakan pada hari Rabu, 12 Agustus 2024 pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

1. Apa metode atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Jawaban:

"Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang membantu kami menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa metode dan alat utama yang kami gunakan:

a. Analisis Kinerja Pegawai

Kami melakukan analisis kinerja secara sistematis untuk menilai keterampilan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini memberikan wawasan tentang area di mana keterampilan pegawai mungkin kurang sesuai dengan standar yang diharapkan.

b. Penilaian Keterampilan (*Skill Assessment*)

Menggunakan alat penilaian keterampilan, seperti tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi, kami dapat mengukur keterampilan pegawai dan membandingkannya dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi atau tugas tertentu.

c. Survei dan Kuesioner

Kami menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga membantu kami memahami persepsi pegawai terhadap kebutuhan kompetensi mereka.

d. Wawancara dan Diskusi Kelompok

Melalui wawancara dan diskusi kelompok dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya, kami dapat mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Ini memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang gap kompetensi.

e. Evaluasi 360 Derajat

Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Evaluasi ini memberikan pandangan komprehensif tentang keterampilan pegawai dan area di mana mereka mungkin memerlukan pengembangan tambahan.

- f. Analisis *Job Description* dan Spesifikasi  
Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketidaksiuaian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan menunjukkan adanya gap kompetensi.
- g. *Benchmarking*  
Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau *best practices* untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. *Benchmarking* membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
- h. Analisis Data Kinerja  
Menganalisis data kinerja, seperti hasil kerja dan pencapaian target, membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi organisasi.
- i. Sistem Manajemen Kinerja  
Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak perkembangan pegawai dan mengevaluasi keterampilan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini membantu dalam mengidentifikasi gap kompetensi.
- j. Pemantauan Tren dan Kebutuhan Masa Depan  
Kami juga memantau tren industri dan perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami merencanakan pengembangan kompetensi yang proaktif.  
Dengan menggunakan metode dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara akurat dan merancang strategi pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.”

## 2. Bagaimana program pelatihan dilaksanakan di Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan?

Jawaban:

“Di Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, kami memiliki proses yang terstruktur untuk melaksanakan program pelatihan guna memastikan bahwa program berjalan dengan efektif dan memberikan manfaat yang maksimal bagi pegawai. Berikut adalah tahapan utama dalam pelaksanaan program pelatihan di sub bagian kami:

- a. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan  
Proses pelatihan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil analisis gap kompetensi, umpan balik dari pegawai dan manajer, serta perubahan dalam kebijakan atau teknologi. Kami melakukan survei dan diskusi untuk menentukan topik pelatihan yang diperlukan.
- b. Perencanaan Program  
Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, kami merencanakan program pelatihan dengan menetapkan tujuan, jadwal, durasi, materi pelatihan. Kami juga menentukan metode pelatihan yang akan digunakan, seperti pelatihan tatap muka, *e-learning*, atau *workshop*.

- c. Pengembangan Materi Pelatihan  
Materi pelatihan dikembangkan berdasarkan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Kami menyusun modul pelatihan, bahan ajar, dan materi pendukung lainnya. Materi ini dirancang agar relevan, *up to date*, dan sesuai dengan tujuan pelatihan.
- d. Pemilihan Fasilitator  
Kami memilih fasilitator atau instruktur yang berkompeten dan berpengalaman di bidangnya. Fasilitator dapat berasal dari internal atau eksternal, tergantung pada spesialisasi yang dibutuhkan. Kami memastikan bahwa fasilitator memahami tujuan pelatihan dan materi yang akan disampaikan.
- e. Pelaksanaan Pelatihan  
Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Kami mengatur logistik pelatihan, seperti tempat, peralatan, dan bahan ajar. Selama pelatihan, kami memastikan bahwa peserta aktif berpartisipasi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan.
- f. Pemantauan dan Evaluasi  
Selama pelatihan, kami memantau kemajuan peserta dan memberikan dukungan tambahan jika diperlukan. Kami juga melakukan evaluasi awal untuk mengumpulkan umpan balik segera setelah sesi pelatihan. Evaluasi ini meliputi kuesioner, survei, atau diskusi kelompok.
- g. Evaluasi Pasca Pelatihan  
Setelah pelatihan selesai, kami melakukan evaluasi menyeluruh untuk menilai efektivitas program. Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan fasilitator, serta melakukan analisis terhadap pencapaian tujuan pelatihan. Penilaian ini juga mencakup pengukuran peningkatan keterampilan dan penerapan pengetahuan.
- h. Tindak Lanjut  
Berdasarkan hasil evaluasi, kami melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa peserta dapat menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka. Kami juga menyediakan bimbingan tambahan atau pelatihan lanjutan jika diperlukan.
- i. Dokumentasi dan Pelaporan  
Kami menyusun laporan tentang hasil pelatihan, termasuk umpan balik, pencapaian tujuan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Laporan ini digunakan untuk perencanaan program pelatihan di masa depan dan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.
- j. Peningkatan Berkelanjutan  
Kami terus-menerus memantau dan menilai program pelatihan 21 untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif. Kami memperbarui materi pelatihan dan metode berdasarkan umpan balik dan perkembangan terbaru di bidang terkait.  
Dengan mengikuti tahapan ini, kami memastikan bahwa program pelatihan di Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dilaksanakan dengan baik, memberikan manfaat yang signifikan bagi pegawai, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

3. Bagaimana umpan balik dari evaluasi digunakan untuk meningkatkan program pelatihan?

Jawaban:



“Umpan balik dari evaluasi sangat penting bagi kami dalam proses perbaikan dan peningkatan program pelatihan. Berikut adalah cara kami menggunakan umpan balik untuk meningkatkan program pelatihan:

a. Analisis Umpan Balik

Setelah setiap sesi pelatihan, kami mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari peserta, fasilitator, dan pihak terkait lainnya. Umpan balik ini biasanya diperoleh melalui kuesioner, survei, atau diskusi kelompok. Kami memeriksa pola atau tren yang muncul dari umpan balik untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

b. Identifikasi Kelemahan dan Kekuatan

Dari analisis umpan balik, kami mengidentifikasi kelemahan dalam program pelatihan, seperti materi yang kurang relevan, metode pengajaran yang kurang efektif, atau masalah logistik. Kami juga mengidentifikasi aspek-aspek yang dianggap berhasil, seperti materi yang sangat bermanfaat atau fasilitator yang sangat kompeten.

c. Tindakan Perbaikan

Berdasarkan temuan dari umpan balik, kami merancang tindakan perbaikan yang spesifik. Misalnya, jika peserta merasa bahwa materi pelatihan kurang up-to-date, kami akan memperbarui materi tersebut. Jika ada masalah dengan metode pengajaran, kami mungkin akan mengeksplorasi metode alternatif atau melatih fasilitator lebih lanjut.

d. Peningkatan Metode dan Materi

Kami melakukan revisi terhadap materi pelatihan dan metode pengajaran berdasarkan umpan balik. Ini termasuk memperbarui konten pelatihan agar lebih relevan dengan perkembangan terbaru, memperbaiki modul pelatihan, atau mengubah pendekatan pengajaran untuk lebih sesuai dengan kebutuhan peserta.

e. Pelatihan Fasilitator

Jika umpan balik menunjukkan bahwa kualitas fasilitator perlu ditingkatkan, kami menyediakan pelatihan tambahan atau bimbingan bagi fasilitator untuk meningkatkan keterampilan mereka. Ini membantu memastikan bahwa fasilitator dapat menyampaikan materi dengan lebih efektif.

f. Perbaikan Logistik dan Fasilitas

Umpan balik mengenai masalah logistik, seperti lokasi pelatihan atau peralatan yang tidak memadai, digunakan untuk memperbaiki aspek-aspek tersebut. Kami memastikan bahwa fasilitas dan logistik mendukung pelatihan yang efektif.

g. Penyesuaian Jadwal dan Durasi

Jika peserta merasa bahwa jadwal atau durasi pelatihan tidak optimal, kami mempertimbangkan penyesuaian. Kami mungkin akan menyesuaikan waktu pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan peserta dan memastikan bahwa durasi pelatihan memadai untuk mencapai tujuan.

h. Komunikasi Hasil Perbaikan

Kami menyampaikan hasil perbaikan dan perubahan yang dilakukan kepada peserta dan fasilitator. Ini penting untuk menunjukkan bahwa umpan balik mereka dihargai dan digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan.

i. Evaluasi Berkelanjutan

Proses umpan balik dan perbaikan merupakan siklus berkelanjutan. Kami terus-menerus mengevaluasi program pelatihan dan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik yang diterima. Ini membantu kami menjaga program tetap relevan dan efektif.

j. Dokumentasi Perubahan

Kami mendokumentasikan semua perubahan yang dilakukan berdasarkan umpan balik. Dokumentasi ini berfungsi sebagai referensi untuk perencanaan pelatihan di masa depan dan memastikan bahwa perubahan dilakukan secara konsisten dan terukur.

Dengan pendekatan ini, kami dapat memastikan bahwa program pelatihan selalu berkembang dan ditingkatkan berdasarkan umpan balik yang diterima, sehingga memberikan manfaat yang lebih besar bagi peserta dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

4. Apa dampak paling signifikan dari program pelatihan terhadap kinerja pegawai di organisasi ini?

Jawaban:

“Program pelatihan yang kami laksanakan memiliki sejumlah dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi ini. Berikut adalah beberapa dampak paling signifikan yang kami amati:

a. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi

Program pelatihan secara langsung meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai yang mengikuti pelatihan sering kali menunjukkan peningkatan dalam kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.

b. Peningkatan Produktivitas

Setelah mengikuti pelatihan, kami melihat peningkatan produktivitas di banyak area. Pegawai yang memiliki keterampilan yang lebih baik dan pengetahuan yang lebih mendalam cenderung menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan dengan kualitas yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada efisiensi keseluruhan organisasi.

c. Peningkatan Kualitas Kerja

Dengan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Ini termasuk pengurangan kesalahan, perbaikan dalam proses kerja, dan peningkatan hasil akhir yang lebih sesuai dengan standar organisasi.

d. Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Pegawai

Program pelatihan juga berdampak positif pada kepuasan dan motivasi pegawai. Pegawai merasa lebih dihargai dan diberdayakan ketika mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

e. Peningkatan Kemampuan Pemecahan Masalah

Pelatihan sering kali mencakup teknik dan alat baru untuk pemecahan masalah. Pegawai yang terlatih dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi.

f. Peningkatan Adaptasi terhadap Perubahan

Program pelatihan membantu pegawai untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi atau prosedur baru. Dengan keterampilan yang terus diperbarui, pegawai dapat lebih cepat mengintegrasikan perubahan ke dalam pekerjaan mereka tanpa mengganggu kinerja.

g. Pengembangan Kepemimpinan

Program pelatihan kepemimpinan dan manajerial membantu mempersiapkan pegawai untuk posisi manajerial atau kepemimpinan. Pegawai yang mengikuti



pelatihan kepemimpinan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tim, membuat keputusan, dan memimpin proyek, yang berdampak positif pada kinerja organisasi.

- h. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas 139  
Pelatihan sering kali mendorong pegawai untuk berpikir secara kreatif dan inovatif. Pegawai yang mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dapat membawa ide-ide segar dan solusi inovatif yang bermanfaat bagi organisasi.
- i. Pengurangan *Turnover* Pegawai  
Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan kesempatan untuk pengembangan, program pelatihan dapat mengurangi tingkat *turnover* pegawai. Pegawai yang merasa bahwa mereka berkembang dalam karir mereka lebih cenderung bertahan dalam organisasi.
- j. Peningkatan Efisiensi Proses  
Program pelatihan yang berfokus pada teknik dan alat kerja baru dapat meningkatkan efisiensi 124 es dalam organisasi. Pegawai yang terlatih dapat mengimplementasikan proses yang lebih efisien dan memanfaatkan alat dengan lebih baik, yang berkontribusi pada kinerja keseluruhan.

Secara keseluruhan, dampak 19 ng signifikan dari program pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai yang berdampak langsung pada efisiensi, produktivitas, dan kualitas 21 ja di organisasi ini. Kami terus memantau dan mengevaluasi dampak ini untuk memastikan bahwa program pelatihan tetap relevan dan efektif.”

55  
5. Bagaimana program pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi dalam organisasi?

Jawaban:

55  
“Program pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di organisasi kami. Berikut adalah beberapa cara bagaimana program pelatihan berkontribusi dalam kedua aspek tersebut:

- a. Peningkatan Keterampilan Teknis: Pelatihan memberikan pegawai keterampilan teknis yang diperlukan untuk 19 melaksanakan tugas mereka dengan lebih efisien. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat, yang secara langsung meningkatkan produktivitas.
- b. Penerapan Teknik Terbaru: Program pelatihan sering kali mencakup teknik dan alat terbaru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Pegawai yang terlatih dalam penggunaan teknik terbaru dapat menerapkan metode yang lebih efisien dalam pekerjaan sehari-hari, yang berdampak pada peningkatan produktivitas.
- c. Pengembangan Kemampuan Manajerial: Pelatihan dalam keterampilan manajerial dan kepemimpinan membantu manajer dan pemimpin tim untuk lebih efektif dalam mengelola proyek dan tim. Kepemimpinan yang baik berkontribusi pada pengelolaan sumber daya yang lebih baik, alur kerja yang lebih lancar, dan peningkatan produktivitas keseluruhan.
- d. Peningkatan Kemampuan *Problem Solving*: Pelatihan sering kali berfokus pada teknik pemecahan masalah yang inovatif. Pegawai yang memiliki keterampilan *problem solving* yang baik dapat dengan cepat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, mengurangi waktu henti dan meningkatkan produktivitas.

- e. Mendorong Kreativitas: Program pelatihan yang berorientasi pada inovasi dan kreativitas mendorong pegawai untuk berpikir di luar batasan yang ada. Ini memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi kreatif, yang dapat diterapkan untuk meningkatkan proses kerja dan menghasilkan produk atau layanan baru.
- f. Penerapan Teknologi Baru: Dengan pelatihan yang berfokus pada teknologi terbaru, pegawai dapat memanfaatkan alat dan perangkat lunak baru yang meningkatkan efisiensi. Teknologi baru sering kali mengotomatisasi tugas-tugas rutin, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis.
- g. Meningkatkan Kolaborasi Tim: Pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan kerja sama tim membantu meningkatkan kolaborasi antar pegawai yang bekerja dengan baik bersama-sama dapat menyelesaikan proyek lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik, yang mendukung produktivitas dan inovasi.
- h. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan: Pegawai yang merasa mereka mendapatkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas karena pegawai lebih berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaan mereka.
- i. Penerapan *Best Practices*: Program pelatihan sering kali mengajarkan best practices yang diterapkan di industri. Pegawai yang mengikuti pelatihan dapat menerapkan best practices ini dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kualitas hasil kerja dan efisiensi proses.
- j. *Feedback* dan Iterasi: Pelatihan yang melibatkan umpan balik dan iterasi memungkinkan pegawai untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan pendekatan mereka. Proses ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dengan memperbaiki teknik tetapi juga memfasilitasi pengembangan ide-ide inovatif.

Secara keseluruhan, program pelatihan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan inovasi dengan memberikan pegawai keterampilan yang diperlukan, mendorong kreativitas, meningkatkan kolaborasi, dan memastikan penerapan teknologi serta metode terbaru. Ini semua mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dan pengembangan organisasi secara keseluruhan.”

#### 4.2.5 Informan 5 (Utama)

Berikut adalah hasil wawancara peneliti kepada informan 4 (Utama) an. Yakub S. Telaumbanua, S.Sos (Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur ) berdasarkan enam indikator penelitian sesuai dengan yang telah disusun peneliti sebelumnya. Wawancara ini dilaksanakan pada hari Rabu, 13 Agustus 2024 pada BKPSDM Kabupaten Nias Utara.

1. Apa pendapat Anda tentang pentingnya pengembangan kompetensi di tempat kerja?

Jawaban:

“Pengembangan kompetensi 138 tempat kerja sangat penting untuk berbagai alasan, dan saya percaya bahwa hal ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan individu dan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengembangan kompetensi sangat penting:

- a. Peningkatan Kinerja: Pengembangan kompetensi memungkir 55 pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang relevan 113 an pekerjaan mereka. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien, yang langsung berkontribusi pada peningkatan kin 112 ndividu dan tim.
- b. Adaptasi terhadap Perubahan: Dunia kerja terus berkembang dengan cepat, terutama dalam hal teknologi dan metode kerja. Pengembangan kompetensi membantu pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan ini, memastikan bahwa mereka tetap relevan dan dapat mengatasi tantangan baru dengan cara yang efektif.
- c. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih termotiv 81 dan puas dengan pekerjaan mereka. Pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai dan berinvestasi dalam perkembangan karir pegawai.
- d. Peningkatan Kualitas dan Inovasi: Kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan sering kali mencakup teknik dan pendekatan baru. Ini mendorong pegawai untuk berpikir 144 if dan mengembangkan solusi inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. 141
- e. Pengembangan Kepemimpinan: Pengembangan kompetensi tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis tetapi juga mencakup keterampilan manajerial dan kepemimpinan. Dengan mengembangkan kompetensi kepemimpinan, pegawai dapat dipersiapkan untuk peran manajerial, yang mendukung pengembangan pimpinan di dalam organisasi.
- f. Peningkatan Efisiensi Operasional: Pelatihan yang berfokus pada keterampilan operasional dan proses kerja dapat meningkatkan efisiensi. Pegawai yang terlatih dalam best practices dan alat terbaru dapat mengoptimalkan proses kerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas.
- g. 102 embangan Karir: Pengembangan kompetensi memberikan pegawai alat dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk maju dalam karir 133 reka. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan mengejar peluang karir yang lebih tinggi.
- h. Retention dan Rekrutm 21 Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah dan dapat menarik kandidat yang lebih berkualitas. Pegawai lebih cenderung bertahan di organisasi yang menyediakan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan.
- i. Komitmen terhadap Kualitas: Pengembangan kompetensi mencerminkan komitmen organisasi terhadap kualitas dan keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang terus-menerus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa mereka serius dalam mencapai standar tinggi dan mempertahankan keunggulan di pasar.
- j. Responsif terhadap Kebutuhan Pasar: Dengan pengembangan kompetensi yang tepat, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Pegawai yang terlatih dapat menyesuaikan strategi dan pendekatan mereka untuk memenuhi tuntutan pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi di tempat kerja adalah investasi yang berharga yang dapat membawa manfaat besar bagi individu dan organisasi. Ini mendukung peningkatan kinerja, adaptasi terhadap perubahan, motivasi, inovasi, dan pertumbuhan karir, serta berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.”

2. Apakah Anda pernah mengikuti program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini? Jika ya, tolong ceritakan pengalaman Anda?

Jawaban:

“Ya, saya pernah mengikuti beberapa program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini. Salah satu pengalaman yang paling signifikan adalah ketika saya mengikuti program pelatihan kepemimpinan yang diadakan tahun lalu. Program tersebut berlangsung selama dua minggu dan dirancang untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial bagi pegawai yang memegang posisi strategis. Pelatihan ini mencakup berbagai modul, termasuk manajemen proyek, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan. Pengalaman Pelatihan:

- a. Materi dan Metodologi: Program ini menggunakan kombinasi metode pengajaran, termasuk ceramah, studi kasus, dan simulasi. Materi yang disampaikan sangat relevan dengan tugas sehari-hari saya, dan ada banyak kesempatan untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman dengan rekan-rekan sekelas. Hal ini membantu memperdalam pemahaman saya mengenai konsep-konsep kepemimpinan dan bagaimana menerapkannya dalam situasi nyata.
- b. Interaksi dengan Fasilitator: Fasilitator pelatihan adalah seorang ahli dengan pengalaman luas di bidang kepemimpinan. Mereka sangat terbuka untuk berdiskusi dan memberikan umpan balik konstruktif. Sesi tanya jawab dan bimbingan yang mereka berikan sangat berharga, karena saya dapat langsung mendapatkan panduan tentang bagaimana mengatasi tantangan kepemimpinan yang saya hadapi di tempat kerja.
- c. Penerapan Pengetahuan: Setelah mengikuti pelatihan, saya merasa lebih percaya diri dalam mengelola tim dan proyek. Saya mulai menerapkan teknik manajerial baru yang saya pelajari, seperti metode pengelolaan proyek yang lebih efisien dan teknik komunikasi yang membantu mengatasi konflik. Saya juga merasa lebih mampu dalam membuat keputusan yang lebih baik dan strategis.
- d. Dampak pada Kinerja: Program pelatihan ini berdampak positif pada kinerja saya dan tim saya. Kami mengalami peningkatan dalam efisiensi kerja dan kolaborasi tim. Pendekatan baru yang saya gunakan dalam manajemen proyek membantu tim saya menyelesaikan proyek lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik.
- e. *Feedback* dan Perbaikan: Selama pelatihan, kami juga diminta untuk memberikan umpan balik tentang materi dan metode pengajaran. Saya merasa bahwa umpan balik ini direspons dengan baik, dan beberapa aspek pelatihan diperbaiki untuk meningkatkan relevansi dan efektivitas.

Secara keseluruhan, pengalaman mengikuti program pelatihan ini sangat berharga dan memberikan banyak manfaat bagi perkembangan profesional saya. Saya merasa bahwa pelatihan ini telah memperluas keterampilan kepemimpinan



saya dan membantu saya menjadi lebih efektif dalam peran saya. Saya juga menghargai kesempatan untuk berinteraksi dengan kolega dari berbagai departemen dan belajar dari pengalaman mereka.”

3. Apakah Anda merasa program-program tersebut sesuai dengan kebutuhan Anda? Mengapa atau mengapa tidak?

Jawaban:

“Secara umum, saya merasa bahwa program-program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini cukup sesuai dengan kebutuhan saya, namun ada beberapa aspek yang dapat diperbaiki. Berikut adalah alasan mengapa saya merasa demikian:

1. **Kesesuaian Materi dengan Tugas:** Banyak materi yang diajarkan dalam program pelatihan sangat relevan dengan tugas dan tanggung jawab saya sehari-hari. Misalnya, pelatihan dalam manajemen proyek dan komunikasi efektif sangat membantu dalam mengelola tim dan proyek-proyek yang saya tangani. Materi yang relevan ini memungkinkan saya untuk langsung menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan saya.
2. **Tingkat Kesulitan dan Konten:** Beberapa program pelatihan dirancang dengan tingkat kesulitan yang sesuai dengan pengalaman dan keterampilan saya saat ini. Namun, ada kalanya materi yang disajikan terlalu dasar atau tidak mencakup tantangan khusus yang saya hadapi di bidang saya. Ini membuat beberapa sesi terasa kurang menantang atau tidak sepenuhnya memadai untuk kebutuhan spesifik saya.
3. **Fleksibilitas dan Penyesuaian:** Program pelatihan biasanya dilakukan dalam format yang terjadwal secara tetap, yang kadang-kadang sulit disesuaikan dengan jadwal kerja yang padat. Fleksibilitas dalam penjadwalan dan penawaran pelatihan dalam format online atau modul pendek akan lebih sesuai dengan kebutuhan saya, terutama jika ada materi yang ingin dipelajari secara lebih mendalam di luar jadwal pelatihan reguler.
4. **Feedback dan Tindak Lanjut:** Saya merasa bahwa beberapa program pelatihan tidak menyediakan cukup banyak tindak lanjut setelah pelatihan selesai. Misalnya, tidak ada sesi lanjutan atau dukungan tambahan untuk membantu menerapkan pengetahuan baru secara praktis. Saya percaya bahwa adanya sesi tindak lanjut atau mentoring dapat membantu dalam menyelesaikan tantangan yang muncul setelah pelatihan.
5. **Kesesuaian dengan Tujuan Karir:** Program-program pelatihan yang diadakan umumnya sesuai dengan tujuan pengembangan karir saya, terutama dalam hal keterampilan kepemimpinan dan manajerial. Namun, ada kalanya saya merasa perlu lebih banyak pelatihan yang berfokus pada keterampilan teknis spesifik yang berkaitan dengan bidang kerja saya, untuk lebih mendalami aspek-aspek tertentu dari pekerjaan saya.
6. **Relevansi dengan Perubahan Industri:** Beberapa program pelatihan sangat baik dalam mencakup tren dan perubahan terbaru dalam industri. Namun, ada juga materi yang tidak sepenuhnya memperhitungkan perkembangan terbaru, yang dapat mengurangi relevansi pelatihan dalam konteks industri yang cepat berubah.

Secara keseluruhan, program-program pelatihan tersebut sebagian besar sesuai dengan kebutuhan saya, tetapi ada ruang untuk perbaikan dalam hal penyesuaian konten, fleksibilitas, tindak lanjut, dan relevansi dengan tren terbaru. Dengan adanya penyesuaian tersebut, program-program pelatihan dapat lebih

efektif dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai seperti saya.”

- 74
4. Apa saja manfaat yang Anda rasakan setelah mengikuti program tersebut?

Jawaban:

“Setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, saya merasakan beberapa manfaat signifikan yang berdampak positif pada kinerja dan perkembangan profesional saya. Berikut adalah beberapa manfaat utama yang saya rasakan:

- a. Peningkatan Keterampilan: Program pelatihan telah meningkatkan keterampilan saya dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti manajemen proyek, komunikasi, dan kepemimpinan. Saya sekarang merasa lebih percaya diri dalam menerapkan teknik-teknik baru dan strategi yang saya pelajari untuk menangani tugas dan tanggung jawab saya sehari-hari.
- b. Peningkatan Efisiensi Kerja: Dengan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, saya dapat bekerja dengan lebih efisien. Misalnya, pelatihan dalam manajemen waktu dan teknik organisasi telah membantu saya mengelola jadwal kerja saya dengan lebih baik, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas.
- c. Kemampuan Problem Solving yang Lebih Baik: Program pelatihan telah memperluas cara saya dalam menyelesaikan masalah. Teknik-teknik pemecahan masalah yang saya pelajari membantu saya dalam mengidentifikasi akar masalah lebih cepat dan menemukan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang saya hadapi di tempat kerja.
- d. Peningkatan Kepemimpinan dan Manajerial: Pelatihan kepemimpinan telah mengajarkan saya keterampilan baru dalam memimpin dan mengelola tim. Saya merasa lebih siap untuk menangani tantangan manajerial dan lebih efektif dalam memotivasi serta mengarahkan tim saya menuju pencapaian tujuan.
- e. Kualitas Kerja yang Lebih Baik: Dengan pengetahuan dan keterampilan baru, saya dapat meningkatkan kualitas hasil kerja saya. Program pelatihan membantu saya memahami standar dan best practices terbaru, yang berdampak positif pada kualitas output saya.
- f. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Mengikuti program pelatihan memberikan saya rasa pencapaian dan meningkatkan motivasi saya. Saya merasa lebih dihargai oleh organisasi karena mendapatkan kesempatan untuk berkembang, yang juga berkontribusi pada kepuasan kerja saya.
- g. Penerapan Teknologi Baru: Pelatihan yang mencakup teknologi terbaru telah membantu saya untuk lebih mudah mengadopsi alat dan perangkat lunak baru. Ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan teknologi yang lebih efisien dan memperbarui cara saya dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin.
- h. Pengembangan Karir: Program pelatihan juga berkontribusi pada pengembangan karir saya. Dengan keterampilan tambahan yang saya peroleh, saya merasa lebih siap untuk mengambil tanggung jawab tambahan dan mengejar peluang karir yang lebih tinggi di dalam organisasi.
- i. Kemampuan Beradaptasi: Pelatihan juga membantu saya menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan di tempat kerja. Keterampilan yang saya pelajari memungkinkan saya untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam proses kerja atau kebijakan baru.
- j. Jaringan dan Kolaborasi: Program pelatihan sering kali melibatkan interaksi dengan rekan-rekan dari berbagai departemen. Ini memberikan kesempatan

untuk membangun jaringan profesional dan berkolaborasi dengan kolega, yang dapat mendukung kerjasama lintas fungsi di masa depan.

Secara keseluruhan, manfaat yang saya rasakan setelah mengikuti program pelatihan sangat berharga, baik dalam hal peningkatan keterampilan teknis dan managerial, peningkatan motivasi, kualitas kerja, dan pengembangan karir. Program pelatihan telah memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja dan perkembangan profesional saya.”

5. Apakah Anda merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi Anda di tempat kerja?

Jawaban:

“Ya, saya merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi saya di tempat kerja. Ada beberapa faktor yang mendukung perasaan tersebut:

- a. Dukungan dari Manajemen  
Manajemen di organisasi ini sangat mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Mereka sering kali mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan dengan memberikan informasi tentang peluang pelatihan dan sering kali mengadakan sesi motivasi mengenai pentingnya pengembangan karir.
- b. Kesempatan untuk Pelatihan dan Pengembangan  
Organisasi ini menyediakan berbagai program pelatihan dan kesempatan pengembangan yang relevan dengan bidang pekerjaan saya. Misalnya, ada berbagai workshop, seminar, dan kursus yang dapat saya pilih sesuai dengan minat dan kebutuhan pengembangan saya.
- c. Umpan Balik Kinerja  
Umpan balik yang konstruktif dari atasan membantu saya memahami area yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Dengan informasi ini, saya lebih termotivasi untuk mengidentifikasi pelatihan atau pengalaman yang dapat membantu saya mengatasi kekurangan dan meningkatkan keterampilan saya.
- d. Budaya Organisasi yang Mendukung  
Budaya organisasi di sini sangat mendukung pembelajaran dan inovasi. Ada dorongan untuk terus belajar dan meningkatkan diri, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran informal. Rekan kerja juga saling mendukung dan sering berbagi pengetahuan, yang meningkatkan semangat saya untuk terus belajar.
- e. Pengakuan dan *Reward*  
Organisasi ini memberikan pengakuan dan *reward* bagi pegawai yang aktif mengembangkan diri dan menerapkan keterampilan baru. Penghargaan ini mendorong saya untuk terus mencari peluang pengembangan dan berkontribusi secara lebih baik di tempat kerja.
- f. Kesesuaian dengan Tujuan Karir  
Organisasi ini juga membantu saya merencanakan jalur karir saya dengan menawarkan bimbingan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir saya. Ini menciptakan dorongan tambahan untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan jalur karir yang saya inginkan.
- g. Fasilitas dan Akses ke Sumber Daya  
Akses ke fasilitas dan sumber daya, seperti perpustakaan digital dan platform *e-learning*, mempermudah saya untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan jadwal saya sendiri.
- h. Keterlibatan dalam Proyek Baru



Terlibat dalam proyek-proyek baru dan tantangan baru di tempat kerja juga memberikan dorongan untuk terus mengembangkan keterampilan. Pengalaman ini sering kali memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru yang memotivasi saya untuk terus belajar dan berkembang.

Secara keseluruhan, saya merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi saya di tempat kerja berkat dukungan dari manajemen, kesempatan pelatihan, umpan balik yang konstruktif, budaya organisasi yang mendukung, pengakuan, dan akses ke sumber daya. Semua faktor ini bersama-sama menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan motivasi untuk terus belajar.”

### 4.3 Reduksi Data Penelitian

76 Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, data tersebut direduksi untuk mengelompokkan tujuan dan fakta di lapangan yang memiliki kesamaan berdasarkan jawaban informan. Berikut adalah hasil reduksi data penelitian berdasarkan wawancara kepada kelima informan.

1. Sejauh mana pegawai memiliki keterampilan teknis yang relevan dengan tugas mereka?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

“Secara umum, sebagian besar pegawai sudah memiliki keterampilan teknis yang cukup baik, terutama yang berkaitan langsung dengan tugas harian mereka. Misalnya, dalam hal pengoperasian komputer, penggunaan perangkat lunak untuk administrasi, serta kemampuan berkomunikasi melalui platform digital. Namun, tentu masih ada beberapa 200 yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam penggunaan teknologi baru yang terus berkembang, seperti aplikasi sistem manajemen kepegawaian yang berbasis digital.”

18 Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa 152 pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara umumnya memiliki keterampilan teknis yang baik, terutama dalam pengoperasian komputer dan penggunaan perangkat lunak untuk administrasi. Meskipun demikian, masih ada beberapa area yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam penggunaan teknologi baru yang terus berkembang. 226 Hal ini menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan

kompetensi untuk memastikan pegawai dapat memenuhi tuntutan tugas mereka secara efektif

2. Apakah pegawai menguasai perangkat lunak atau alat kerja khusus yang diperlukan dalam pekerjaan mereka?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Sebagian besar pegawai sudah cukup menguasai perangkat lunak dasar yang sering digunakan di kantor, seperti Microsoft Office untuk pengolahan data dan dokumen. Selain itu, beberapa pegawai yang bekerja di bagian tertentu, seperti administrasi kepegawaian, sudah menguasai aplikasi yang lebih spesifik, seperti Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) atau aplikasi berbasis web yang digunakan untuk pengelolaan data pegawai."

77

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan Informan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ia menjelaskan bahwa program pelatihan yang efektif dapat membantu pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang relevan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas mereka.

3. Berapa banyak pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis atau memperoleh sertifikasi dalam bidang mereka?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Sejauh ini, sebagian besar pegawai sudah mengikuti pelatihan teknis yang diselenggarakan oleh instansi atau lembaga pemerintah terkait. Berdasarkan data internal, sekitar 70% pegawai telah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan tugas mereka, seperti pelatihan administrasi digital, manajemen kepegawaian, dan pengelolaan data berbasis sistem informasi. Dari jumlah tersebut, sekitar 40% telah berhasil memperoleh sertifikasi resmi di bidang yang relevan dengan pekerjaan mereka."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa evaluasi terhadap program pelatihan

sangat penting untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi memberikan hasil yang sepadan. Ia menyoroti perlunya pemantauan terhadap indikator kinerja organisasi yang terkait dengan pelatihan, seperti peningkatan kualitas layanan dan pencapaian target strategis.

4. Seberapa sering pegawai mengikuti program pengembangan teknis yang diadakan oleh BKPSDM?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Program pengembangan teknis biasanya diadakan secara berkala oleh BKPSDM, terutama setiap tahun. Setiap pegawai diharapkan mengikuti minimal satu program pelatihan per tahun, tergantung dari kebutuhan tugas dan posisi mereka. Namun, frekuensi keikutsertaan pegawai dalam program pengembangan teknis bisa berbeda-beda. Ada yang mengikuti beberapa program dalam setahun, terutama pegawai yang posisinya membutuhkan keterampilan teknis yang lebih spesifik."

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa penilaian kebutuhan kompetensi pegawai dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa program pengembangan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan analisis kinerja, survei, dan wawancara untuk mengumpulkan umpan balik dari pegawai dan atasan, serta memantau tren dan perubahan dalam industri.

5. Seberapa baik pegawai mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi yang relevan dengan pekerjaan mereka?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Secara umum, pegawai di sini cukup baik dalam mengikuti perkembangan teknologi, terutama mereka yang bekerja di bidang administrasi dan teknologi informasi. Banyak pegawai yang sudah familiar dengan perangkat lunak baru atau aplikasi digital yang diperkenalkan dalam beberapa tahun terakhir, seperti

sistem manajemen data berbasis cloud dan aplikasi pelayanan berbasis web. Mereka juga cepat beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan oleh instansi."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan terbaru dalam industri untuk memastikan bahwa pegawai dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja. Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa pendekatan yang sistematis dalam penilaian kebutuhan kompetensi dan penyediaan program pelatihan yang relevan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Apakah pegawai dapat mengaplikasikan teknologi baru dalam tugas sehari-hari?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Secara keseluruhan, sebagian besar pegawai mampu mengaplikasikan teknologi baru dalam tugas sehari-hari mereka. Teknologi seperti sistem informasi manajemen, aplikasi kepegawaian, dan perangkat lunak administrasi sudah menjadi bagian dari pekerjaan rutin. Pegawai, terutama yang bekerja di bagian administrasi dan manajemen data, sudah cukup mahir dalam menggunakan teknologi ini. Mereka terbiasa mengelola data secara digital dan menggunakan berbagai aplikasi untuk meningkatkan efisiensi kerja."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa evaluasi hasil pelatihan dilakukan untuk mengukur efektivitas program pengembangan kompetensi. Ia menekankan pentingnya menggunakan indikator kinerja yang jelas untuk menilai dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai dan organisasi. Evaluasi ini mencakup pengumpulan data sebelum dan sesudah pelatihan, serta umpan balik dari peserta pelatihan.

7. Bagaimana penilaian kinerja teknis pegawai berdasarkan evaluasi kerja?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Berdasarkan evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala, kinerja teknis pegawai secara umum menunjukkan hasil yang baik. Pegawai dinilai cukup kompeten dalam menjalankan tugas-tugas teknis, terutama dalam hal pengoperasian perangkat lunak, sistem informasi, dan manajemen data. Kami menggunakan beberapa indikator kinerja, seperti kecepatan penyelesaian tugas, akurasi data, serta kemampuan menggunakan teknologi yang relevan dengan pekerjaan."

77

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengembangan kompetensi sangat penting. Ia percaya bahwa ketika pegawai merasa terlibat dan memiliki suara dalam program pelatihan, mereka akan lebih termotivasi untuk belajar dan menerapkan keterampilan baru yang diperoleh. Keterlibatan ini dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan hasil yang dicapai.

8. Apakah terdapat peningkatan kualitas dan efisiensi kerja setelah mengikuti program pelatihan teknis?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Ya, secara umum terdapat peningkatan yang signifikan dalam kualitas dan efisiensi kerja setelah pegawai mengikuti program pelatihan teknis. Pegawai yang sebelumnya mengalami kesulitan dalam menggunakan perangkat lunak atau sistem informasi yang kompleks, kini mampu menggunakannya dengan lebih lancar dan efisien. Hal ini terlihat dari peningkatan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi, serta penurunan tingkat kesalahan dalam pengelolaan data."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa analisis biaya dan manfaat harus dilakukan untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang sepadan. Hal ini penting untuk menjaga keberlanjutan program

56



pelatihan dan memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara optimal.

9. Sejauh mana pegawai mampu menggunakan pengetahuan teknis mereka untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dalam pekerjaan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Sebagai <sup>51</sup> dasar pegawai di sini cukup mampu menggunakan pengetahuan teknis mereka untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang muncul dalam pekerjaan. Mereka sering kali dapat menerapkan keterampilan teknis yang telah mereka pelajari selama pelatihan untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi, seperti troubleshooting perangkat lunak atau perbaikan sistem informasi. Pegawai di bagian administrasi dan TI, khususnya, sering menunjukkan kemampuan yang baik dalam hal ini."

<sup>77</sup>

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa perubahan dalam indikator kinerja organisasi merupakan salah satu cara untuk menilai keberhasilan program pelatihan. Ia menggarisbawahi bahwa peningkatan efisiensi proses, kualitas produk atau layanan, dan pencapaian target strategis adalah indikator penting yang harus dipantau setelah pelatihan dilaksanakan. Dengan demikian, program pelatihan <sup>40</sup> tidak hanya harus fokus pada pengembangan individu, tetapi juga harus berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

10. Apakah pegawai dapat mengusulkan solusi inovatif yang didasarkan pada pengetahuan teknis mereka?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 1 (kunci) an. Toloni Waruwu, SH., M.Si (Kepala BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Secara umum, pegawai di sini cukup mampu mengusulkan solusi inovatif yang berbasis pada pengetahuan teknis mereka. Kami mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan proaktif dalam menerapkan keterampilan teknis mereka untuk memperbaiki proses atau menyelesaikan masalah. Beberapa pegawai telah berhasil mengusulkan dan menerapkan solusi baru yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja."



18 Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi sangat bergantung pada keterlibatan dan partisipasi aktif pegawai dalam proses pelatihan. Ia menjelaskan bahwa program yang berhasil biasanya menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, di mana pegawai merasa termotivasi dan berkomitmen untuk mengikuti pelatihan. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan pengalaman belajar, tetapi juga memastikan bahwa pegawai dapat menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

11. Bagaimana peran Anda sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara dalam mengawasi pengembangan kompetensi pegawai?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

20 "Sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara, peran saya dalam mengawasi pengembangan kompetensi pegawai sangat krusial. Tanggung jawab utama saya meliputi perencanaan, koordinasi, dan evaluasi program pengembangan kompetensi pegawai. Ini mencakup merancang program pelatihan yang relevan, memantau implementasinya, serta mengevaluasi hasil dari pelatihan yang dilakukan."

18 Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa perannya sebagai Sekretaris sangat krusial dalam mengawasi pengembangan kompetensi pegawai. Ia bertanggung jawab untuk merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi program pengembangan kompetensi. Hal ini mencakup merancang program pelatihan yang relevan dan memastikan bahwa pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Informan menekankan pentingnya perencanaan yang matang untuk mencapai hasil yang diinginkan.

12. Apa visi dan misi dari badan ini terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Visi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara adalah menjadi lembaga yang unggul dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi pegawai, yang mendukung terwujudnya aparatur profesional, kompeten, dan adaptif terhadap perubahan. Kami berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar dapat memberikan layanan publik yang terbaik dan berinovasi dalam menjalankan tugasnya."

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa menyampaikan visi dan misi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai. Ia menekankan bahwa visi badan ini adalah menciptakan pegawai yang kompeten dan profesional, yang dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pelayanan publik. Misi tersebut mencakup penyediaan program pelatihan yang berkualitas dan relevan, serta pengembangan kebijakan yang mendukung peningkatan kompetensi pegawai.

13. Bagaimana Anda mendefinisikan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi kami, kompetensi ini mencakup beberapa aspek utama:

6. Pengetahuan Teknis: Pengetahuan mendalam tentang tugas dan fungsi yang terkait dengan pekerjaan pegawai. Ini termasuk pemahaman tentang sistem, alat, dan prosedur yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Contohnya, pegawai di bagian TI perlu memiliki pengetahuan tentang perangkat lunak dan perangkat keras terbaru, sedangkan pegawai administrasi perlu memahami proses dan peraturan administratif.

7. Keterampilan Manajerial dan Kepemimpinan: Kemampuan untuk mengelola tim, merencanakan dan mengorganisir tugas, serta membuat keputusan strategis. Keterampilan ini penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang dinamis dan dapat memimpin proyek atau inisiatif dengan sukses.
8. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif, baik secara lisan maupun tertulis. Keterampilan komunikasi yang baik penting untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, menyampaikan ide, dan berinteraksi dengan pihak eksternal.
9. Kemampuan Adaptasi dan Pembelajaran Berkelanjutan: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan belajar terus-menerus. Dalam lingkungan kerja yang cepat berubah, pegawai perlu mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru dan perubahan dalam cara kerja.
10. Sikap Profesional dan Etika Kerja: Memiliki sikap yang positif, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap tanggung jawab profesional. Ini mencakup integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Untuk mendefinisikan kompetensi yang diperlukan, kami pertama-tama melakukan analisis kebutuhan organisasi dan menilai bagaimana keterampilan dan pengetahuan yang ada saat ini sejalan dengan tujuan strategis kami. Kami juga mempertimbangkan umpan balik dari pemangku kepentingan dan hasil evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa kompetensi yang didefinisikan relevan dengan tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi."

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa salah satu tantangan utama dalam pengembangan kompetensi pegawai adalah kurangnya sumber daya, baik dari segi anggaran maupun waktu. Ia menyatakan bahwa seringkali program pelatihan harus disesuaikan dengan keterbatasan ini, yang dapat mempengaruhi kualitas dan frekuensi pelatihan yang diberikan. Informan menekankan perlunya dukungan dari pihak manajemen untuk mengatasi tantangan ini agar program pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan efektif.

14. Bagaimana proses identifikasi kebutuhan kompetensi dilakukan di organisasi ini?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Proses identifikasi kebutuhan kompetensi di organisasi kami dilakukan melalui beberapa langkah sistematis yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Berikut adalah tahapan utama dalam proses tersebut:

8. Analisis Tujuan Organisasi: Langkah pertama adalah menganalisis tujuan strategis dan rencana jangka panjang organisasi. Kami menilai apa yang

ingin dicapai organisasi dan kompetensi apa yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang misi, visi, dan strategi organisasi.

9. Evaluasi Kinerja dan Analisis Gap: Kami melakukan evaluasi kinerja pegawai dan analisis gap untuk mengidentifikasi perbedaan antara keterampilan yang ada saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan. Evaluasi ini dilakukan melalui penilaian kinerja tahunan, survei umpan balik dari atasan dan rekan kerja, serta analisis hasil kerja.
10. Pengumpulan Data dari Pemangku Kepentingan: Kami mengumpulkan data dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer lini, kepala departemen, dan pegawai. Ini dilakukan melalui wawancara, diskusi kelompok, dan survei untuk mendapatkan pandangan mereka tentang kompetensi yang dibutuhkan dan tantangan yang dihadapi.
11. Pemetaan Kompetensi: Kami melakukan pemetaan kompetensi dengan mendefinisikan kompetensi utama yang diperlukan untuk setiap posisi atau fungsi dalam organisasi. Ini mencakup pengetahuan teknis, keterampilan manajerial, dan keterampilan interpersonal yang penting untuk masing-masing role.
12. Pemantauan Tren dan Perubahan Industri: Kami memantau tren industri dan perubahan teknologi untuk memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan tetap relevan dengan perkembangan terbaru. Ini membantu kami untuk menyesuaikan kebutuhan kompetensi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.
13. Pengembangan Rencana Pengembangan Kompetensi: Berdasarkan hasil analisis dan pemetaan, kami menyusun rencana pengembangan kompetensi yang mencakup program pelatihan, mentoring, dan kesempatan belajar lainnya. Rencana ini dirancang untuk mengatasi kekurangan kompetensi yang teridentifikasi dan mendukung pengembangan karir pegawai.
14. Review dan Pembaruan Berkala: Proses identifikasi kebutuhan kompetensi dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa rencana dan program pengembangan tetap sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. Kami melakukan review tahunan dan menyesuaikan rencana sesuai dengan umpan balik dan hasil evaluasi terbaru.

Dengan mengikuti proses ini, kami dapat memastikan bahwa kompetensi pegawai selalu selaras dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis kami."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa Informan juga menyoroti pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan. Ia menyatakan bahwa evaluasi tidak hanya dilakukan setelah pelatihan, tetapi juga secara berkala untuk memastikan bahwa program tersebut tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan melakukan evaluasi yang sistematis, badan ini dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan

21

222

menyesuaikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan organisasi.

15. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari ketiga informan. Dimana informan 2 (kunci) menyatakan:

"Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai teknik dan alat yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan kompetensi. Berikut adalah beberapa teknik dan alat yang kami gunakan:

9. **Penilaian Kinerja:** Penilaian kinerja adalah alat utama yang digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai memenuhi standar kompetensi yang diharapkan dalam pekerjaan mereka. Penilaian ini mencakup evaluasi oleh atasan langsung, self-assessment, dan umpan balik dari rekan kerja. Hasil penilaian ini membantu mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai perlu ditingkatkan.
10. **Analisis Kebutuhan Pelatihan:** Kami melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan berdasarkan perubahan dalam strategi organisasi atau teknologi baru. Analisis ini melibatkan survei dan wawancara dengan pegawai dan manajer untuk memahami keterampilan yang dibutuhkan.
11. **Pemetaan Kompetensi:** Pemetaan kompetensi dilakukan dengan menyusun daftar kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi atau fungsi dalam organisasi. Kami membandingkan kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi yang diharapkan untuk mengidentifikasi gap. Pemetaan ini membantu dalam merancang rencana pengembangan yang sesuai.
12. **Survei Kompetensi:** Kami menggunakan survei kompetensi untuk mengumpulkan data tentang keterampilan dan pengetahuan pegawai. Survei ini dirancang untuk mengidentifikasi kompetensi yang kurang atau yang perlu dikembangkan sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan organisasi.
13. **Focus Group Discussion (FGD):** Diskusi kelompok fokus dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti manajer lini dan pegawai, untuk mendiskusikan tantangan yang dihadapi dan keterampilan yang diperlukan. FGD ini memberikan wawasan tentang kompetensi yang dibutuhkan dan kekurangan yang ada.
14. **Analisis Benchmarking:** Kami membandingkan kompetensi pegawai dengan standar industri atau praktik terbaik dari organisasi serupa. Benchmarking membantu kami mengetahui apakah kompetensi pegawai kami sudah sejalan dengan standar yang diakui secara luas dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.
15. **Alat Penilaian Kompetensi Digital:** Kami juga memanfaatkan alat penilaian kompetensi berbasis digital yang dapat memberikan laporan analisis mendalam tentang keterampilan pegawai. Alat ini sering kali menyediakan data yang akurat dan dapat diakses untuk evaluasi kompetensi.
16. **Audit Kompetensi:** Melakukan audit kompetensi secara berkala untuk menilai kesesuaian keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi.



Audit ini mencakup penilaian menyeluruh tentang kompetensi yang ada dan pencocokannya dengan kompetensi yang diharapkan.

Dengan menggunakan teknik dan alat ini, kami dapat secara efektif mengidentifikasi gap kompetensi dan merancang intervensi yang tepat untuk memastikan pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi."

Informan 3 mengatakan:

"Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai teknik dan alat yang dirancang untuk menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa teknik dan alat yang kami gunakan meliputi:

1. Analisis Kinerja Pegawai: Kami melakukan analisis kinerja secara berkala untuk menilai keterampilan dan kemampuan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin tidak memenuhi standar atau kebutuhan organisasi.
2. Survei Keterampilan: Kami menggunakan survei untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga mencakup penilaian terhadap keterampilan yang dirasakan penting untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Wawancara dan Diskusi Kelompok: Wawancara dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Diskusi kelompok atau focus group juga digunakan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang keterampilan yang diperlukan dan gap yang ada.
4. Penilaian Kompetensi: Kami melakukan penilaian kompetensi formal yang melibatkan penggunaan alat penilaian untuk mengukur keterampilan pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini dapat berupa tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi.
5. Evaluasi 360 Derajat: Teknik ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif tentang keterampilan dan kinerja pegawai. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan.
6. Benchmarking: Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau best practices untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. Benchmarking membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
7. Analisis Job Description: Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, ini mengindikasikan adanya gap kompetensi.
8. Monitoring Tren dan Kebutuhan Masa Depan: Kami juga memantau tren industri dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami untuk proaktif dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan yang relevan.
9. Sistem Manajemen Kinerja: Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak kemajuan pegawai terhadap tujuan yang telah ditetapkan.



Data dari sistem ini memberikan wawasan tentang apakah keterampilan pegawai memenuhi ekspektasi dan kebutuhan organisasi.

Dengan menggunakan teknik dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara efektif dan merancang program pengembangan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.”

Informan 4 mengatakan:

“Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang membantu kami menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa metode dan alat utama yang kami gunakan:

1. Analisis Kinerja Pegawai  
Kami melakukan analisis kinerja secara sistematis untuk menilai keterampilan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini memberikan wawasan tentang area di mana keterampilan pegawai mungkin kurang sesuai dengan standar yang diharapkan.
2. Penilaian Keterampilan (*Skill Assessment*)  
Menggunakan alat penilaian keterampilan, seperti tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi, kami dapat mengukur keterampilan pegawai dan membandingkannya dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi atau tugas tertentu.
3. Survei dan Kuesioner  
Kami menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga membantu kami memahami persepsi pegawai terhadap kebutuhan kompetensi mereka.
4. Wawancara dan Diskusi Kelompok  
Melalui wawancara dan diskusi kelompok dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya, kami dapat mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Ini memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang gap kompetensi.
5. Evaluasi 360 Derajat  
Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Evaluasi ini memberikan pandangan komprehensif tentang keterampilan pegawai dan area di mana mereka mungkin memerlukan pengembangan tambahan.
6. Analisis *Job Description* dan Spesifikasi  
Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketidaksesuaian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan menunjukkan adanya gap kompetensi.
7. *Benchmarking*  
Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau *best practices* untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. *Benchmarking* membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
8. Analisis Data Kinerja

Menganalisis data kinerja, seperti hasil kerja dan pencapaian target, membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi organisasi.

9. Sistem Manajemen Kinerja

Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak perkembangan pegawai dan mengevaluasi keterampilan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini membantu dalam mengidentifikasi gap kompetensi.

10. Pemantauan Tren dan Kebutuhan Masa Depan

Kami juga memantau tren industri dan perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami merencanakan pengembangan kompetensi yang proaktif.

Dengan menggunakan metode dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara akurat dan merancang strategi pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.”

Kesimpulan dari jawaban pertanyaan penelitian ini telah menjawab masalah penelitian yang diharapkan. Pada pertanyaan nomor 2 (dua) dan 5 (lima), terjadi kemiripan dengan pertanyaan nomor 2 (dua) yang disampaikan peneliti kepada informan pendukung utama yaitu Bapak Juliman Foor Zega, S. Pd sebagai Kepala Bidang Kepegawaian <sup>11</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara dan begitu juga pertanyaan nomor 1 (satu) yang telah diajukan kepada informan pendukung kedua yaitu Bapak Vicky Berkat Zebua, SH, sebagai <sup>2</sup> Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara. Namun, jawaban responden atas pertanyaan penelitian tersebut serupa dan sama-sama menjawab permasalahan penelitian yang telah dirumuskan oleh peneliti.

Pada hasil wawancara di atas, peneliti memperoleh jawaban dimana semua informan (Informan 2,3 dan 4) menyebutkan bahwa dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai, penting untuk melibatkan pegawai dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan. Mereka menekankan bahwa partisipasi pegawai dalam menentukan kebutuhan pelatihan dapat meningkatkan relevansi

dan efektivitas program. Dengan melibatkan pegawai, mereka akan merasa lebih memiliki program tersebut dan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam pelatihan. Informan terlibat dalam merancang kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi, termasuk menetapkan tujuan dan area prioritas yang harus ditingkatkan. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia. sebagai Kepala Sub Bidang, perannya sangat penting dalam merancang dan mengawasi program pengembangan kompetensi pegawai. Ini mencakup perencanaan, koordinasi, dan evaluasi program pelatihan yang relevan.

16. Seberapa sering analisis kebutuhan kompetensi dilakukan, dan siapa saja yang terlibat dalam proses ini?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Analisis kebutuhan kompetensi dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa kompetensi pegawai selalu sesuai dengan perkembangan organisasi dan kebutuhan industri. Secara umum, analisis ini dilakukan dalam beberapa frekuensi utama:

1. Tahunan: Analisis kebutuhan kompetensi dilakukan setidaknya sekali setahun sebagai bagian dari evaluasi kinerja tahunan dan perencanaan strategis. Ini memungkinkan kami untuk menilai apakah kompetensi yang ada masih relevan dengan tujuan strategis organisasi dan apakah ada perubahan kebutuhan yang harus diakomodasi.
2. Saat Perubahan Strategis: Ketika ada perubahan besar dalam strategi organisasi, seperti peluncuran produk baru, perubahan teknologi, atau restrukturisasi, analisis kebutuhan kompetensi dilakukan untuk menyesuaikan keterampilan pegawai dengan perubahan tersebut.
3. Setelah Pelatihan atau Sertifikasi: Kami juga melakukan analisis kebutuhan kompetensi setelah pelatihan atau sertifikasi baru untuk mengevaluasi efektivitas program dan menentukan apakah keterampilan baru sudah diterapkan dengan baik dalam pekerjaan.
4. Tindak Lanjut dan Evaluasi Berkala: Selain analisis rutin, kami melakukan tindak lanjut dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa kompetensi yang telah dikembangkan sesuai dengan standar yang diharapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan melakukan analisis secara berkala, kami dapat memastikan bahwa kompetensi pegawai selaras dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis."

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kerjasama antara manajemen, pegawai, dan pihak eksternal (seperti lembaga pelatihan) sangat diperlukan untuk menciptakan program yang komprehensif dan efektif. Kolaborasi ini dapat membantu dalam berbagi sumber daya, pengetahuan, dan pengalaman yang akan memperkaya program pelatihan.

17. Apa saja jenis program pengembangan kompetensi yang saat ini tersedia untuk pegawai di organisasi ini?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Di organisasi kami, kami menawarkan berbagai jenis program pengembangan kompetensi untuk membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Berikut adalah beberapa jenis program pengembangan kompetensi yang saat ini tersedia:

9. Pelatihan Teknis: Program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Pelatihan ini mencakup kursus tentang perangkat lunak, alat kerja khusus, dan teknologi terbaru yang relevan dengan tugas sehari-hari. Contohnya termasuk pelatihan penggunaan sistem informasi manajemen, perangkat lunak analisis data, dan alat bantu produktivitas.
10. Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial: Program ini ditujukan untuk pegawai yang berada di posisi manajerial atau yang berpotensi untuk memegang posisi kepemimpinan di masa depan. Pelatihan ini mencakup keterampilan kepemimpinan, manajemen proyek, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan strategis.
11. Workshop dan Seminar: Kami menyelenggarakan workshop dan seminar yang fokus pada topik-topik tertentu, seperti inovasi, perubahan organisasi, dan keterampilan interpersonal. Acara ini sering kali menghadirkan pembicara eksternal atau ahli industri untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka.
12. Program Sertifikasi: Kami mendukung pegawai untuk mengikuti program sertifikasi profesional yang diakui di industri mereka. Program ini mencakup sertifikasi dalam bidang manajemen proyek, keamanan informasi, dan keterampilan teknis lainnya yang relevan dengan posisi mereka.
13. Program Mentoring dan Coaching: Kami menyediakan program mentoring dan coaching untuk membantu pegawai dalam pengembangan karir mereka. Program ini melibatkan mentor atau coach yang memberikan bimbingan, umpan balik, dan dukungan dalam mencapai tujuan profesional mereka.
14. E-Learning dan Kursus Online: Untuk fleksibilitas yang lebih besar, kami menawarkan akses ke platform e-learning dan kursus online. Pegawai dapat mengikuti pelatihan dan kursus ini sesuai dengan jadwal mereka sendiri,

yang mencakup berbagai topik mulai dari keterampilan teknis hingga pengembangan pribadi.

15. Program Pengembangan Karir: Program ini dirancang untuk membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka di organisasi. Ini termasuk perencanaan pengembangan profesional, penilaian karir, dan dukungan dalam pencapaian tujuan karir jangka panjang.
16. Pelatihan Soft Skills: Kami juga menawarkan pelatihan yang fokus pada pengembangan soft skills, seperti keterampilan komunikasi, kerja tim, dan manajemen waktu. Keterampilan ini penting untuk mendukung interaksi yang efektif dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan.

19 Dengan berbagai program pengembangan kompetensi ini, kami berusaha untuk memastikan bahwa pegawai kami memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi."

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa salah satu aspek penting dalam pengembangan kompetensi pegawai adalah penyediaan sumber daya yang memadai, termasuk anggaran dan fasilitas pelatihan. Ia menekankan bahwa tanpa dukungan sumber daya yang cukup, program pelatihan tidak akan dapat dilaksanakan secara optimal. Informan juga menyoroti perlunya alokasi anggaran yang tepat untuk memastikan bahwa semua pegawai memiliki akses ke pelatihan yang berkualitas.

18. Bagaimana proses perancangan program-program ini dilakukan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Proses perancangan program-program pengembangan kompetensi di organisasi kami dilakukan dengan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa setiap program relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tujuan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses perancangan program-program tersebut:

10. Identifikasi Kebutuhan: Proses perancangan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Kami melakukan analisis kebutuhan yang mencakup evaluasi kinerja pegawai, survei, wawancara dengan manajer, dan analisis gap kompetensi. Data ini membantu kami memahami area mana yang perlu diperbaiki dan keterampilan apa yang diperlukan.
11. Penetapan Tujuan Program: Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, kami menetapkan tujuan program yang spesifik dan terukur. Tujuan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi yang telah diidentifikasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.



12. Perencanaan Program: Kami merancang struktur dan konten program berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup penentuan materi pelatihan, metode pengajaran (seperti kelas tatap muka, e-learning, workshop), serta durasi dan frekuensi program. Kami juga menentukan sumber daya yang diperlukan, seperti instruktur, materi pelatihan, dan alat bantu.
13. Pengembangan Konten: Tim pengembangan SDM atau konsultan eksternal yang berpengalaman mengembangkan konten pelatihan yang sesuai dengan standar dan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Konten ini dirancang agar relevan dan aplikatif, dengan mempertimbangkan gaya belajar peserta dan tujuan program.
14. Uji Coba dan Evaluasi Awal: Sebelum peluncuran penuh, kami melakukan uji coba program dengan kelompok kecil untuk mendapatkan umpan balik dan memastikan bahwa materi dan metode pengajaran efektif. Evaluasi awal ini membantu kami untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.
15. Pelaksanaan Program: Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Selama pelaksanaan, kami memastikan bahwa semua aspek program berjalan dengan lancar dan peserta mendapatkan dukungan yang diperlukan.
16. Evaluasi dan Umpan Balik: Setelah pelaksanaan program, kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan instruktur untuk menilai efektivitas program. Evaluasi ini mencakup pengukuran pencapaian tujuan program, perubahan dalam keterampilan dan pengetahuan peserta, serta kepuasan peserta terhadap pelatihan.
17. Revisi dan Peningkatan: Berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik, kami melakukan revisi dan perbaikan pada program jika diperlukan. Proses ini berkelanjutan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.
18. Pelaporan dan Dokumentasi: Kami mendokumentasikan hasil pelaksanaan program, termasuk laporan tentang pencapaian tujuan, umpan balik peserta, dan rekomendasi untuk program mendatang. Dokumentasi ini membantu dalam perencanaan program di masa depan dan memastikan akuntabilitas. Dengan mengikuti proses ini, kami dapat merancang program pengembangan kompetensi yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tujuan organisasi."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa evaluasi hasil pelatihan harus dilakukan secara sistematis untuk mengukur dampak dari program pengembangan kompetensi. Ia menjelaskan bahwa evaluasi ini tidak hanya mencakup penilaian terhadap pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh pegawai, tetapi juga bagaimana penerapan keterampilan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif, badan ini dapat mengidentifikasi keberhasilan program serta area yang perlu diperbaiki untuk



pengembangan di masa mendatang. Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa penyediaan sumber daya yang memadai dan evaluasi yang sistematis adalah kunci untuk keberhasilan program pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara.

19. Apa kriteria yang digunakan untuk memilih metode pelatihan yang paling sesuai?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Dalam memilih metode pelatihan yang paling sesuai, kami mempertimbangkan beberapa kriteria utama untuk memastikan bahwa metode tersebut efektif dan memenuhi kebutuhan peserta. Berikut adalah kriteria yang kami gunakan:

10. Kebutuhan dan Tujuan Pelatihan: Kami menilai kebutuhan spesifik dan tujuan pelatihan yang ingin dicapai. Misalnya, jika tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan teknis tertentu, metode seperti pelatihan berbasis praktik atau simulasi mungkin lebih efektif dibandingkan dengan ceramah.
11. Karakteristik Peserta: Kami mempertimbangkan karakteristik peserta pelatihan, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan gaya belajar mereka. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi peserta. Misalnya, peserta dengan gaya belajar visual mungkin lebih efektif dengan materi yang berbasis video atau grafik.
12. Jenis Materi Pelatihan: Jenis materi yang akan diajarkan mempengaruhi pemilihan metode. Untuk materi yang memerlukan keterampilan praktis, metode seperti workshop, simulasi, atau pelatihan berbasis proyek sering kali lebih cocok. Sebaliknya, untuk teori atau pengetahuan dasar, metode seperti ceramah atau e-learning bisa lebih efisien.
13. Sumber Daya dan Fasilitas: Kami menilai ketersediaan sumber daya dan fasilitas yang mendukung pelatihan. Metode seperti pelatihan tatap muka mungkin memerlukan ruang pelatihan dan peralatan khusus, sedangkan pelatihan e-learning memerlukan akses ke platform online dan perangkat teknologi.
14. Biaya dan Anggaran: Anggaran yang tersedia juga mempengaruhi pemilihan metode pelatihan. Beberapa metode, seperti pelatihan tatap muka dengan fasilitator eksternal, mungkin lebih mahal dibandingkan dengan pelatihan berbasis online. Kami memilih metode yang memberikan keseimbangan antara biaya dan manfaat.
15. Ketersediaan Instruktur dan Materi: Kami mempertimbangkan ketersediaan instruktur yang kompeten dan materi pelatihan yang relevan. Metode pelatihan yang memerlukan instruktur ahli atau materi khusus harus mempertimbangkan ketersediaan dan biaya terkait.
16. Efektivitas dan Evaluasi: Kami menilai efektivitas metode pelatihan berdasarkan pengalaman sebelumnya dan hasil evaluasi. Metode yang telah terbukti efektif dalam konteks serupa atau yang memiliki umpan balik positif dari peserta dipilih untuk digunakan.

17. Fleksibilitas dan Aksesibilitas: Kami juga mempertimbangkan fleksibilitas dan aksesibilitas metode pelatihan. Misalnya, pelatihan online menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi, yang bisa sangat berguna bagi pegawai dengan jadwal yang padat atau yang bekerja di lokasi yang berbeda.
18. Hasil yang Diharapkan: Akhirnya, kami mempertimbangkan hasil yang diharapkan dari pelatihan. Metode pelatihan harus mampu menghasilkan hasil yang konkret, seperti peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, atau pencapaian sertifikasi. <sup>27</sup>  
Dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria ini, kami dapat memilih metode pelatihan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan pelatihan dan memenuhi kebutuhan pegawai secara efektif."

<sup>18</sup>  
Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa informan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan bagi pegawai. Ia menjelaskan bahwa dunia kerja yang terus berubah menuntut pegawai untuk selalu memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka. Oleh karena itu, program pelatihan tidak hanya harus bersifat satu kali, tetapi harus dirancang sebagai proses berkelanjutan yang memungkinkan pegawai untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan terbaru dalam bidang mereka. <sup>199</sup>

20. Bagaimana Anda memastikan bahwa materi pelatihan selalu mutakhir dan relevan dengan kebutuhan organisasi?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 2 (kunci) an. Salomo O. Gea, SP, MAP (Sekretaris BKPSDM) yang menyatakan bahwa:

"Untuk memastikan bahwa materi pelatihan selalu mutakhir dan relevan dengan kebutuhan organisasi, kami melakukan beberapa langkah strategis yang melibatkan pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian terus-menerus. Berikut adalah beberapa pendekatan yang kami gunakan:

1. <sup>26</sup> Pemantauan Tren dan Perkembangan Industri: Kami secara aktif memantau tren dan perkembangan terbaru dalam industri dan bidang yang relevan dengan pekerjaan kami. Ini mencakup mengikuti berita industri, publikasi akademis, dan laporan penelitian yang dapat memberikan wawasan tentang perubahan terbaru yang mempengaruhi kebutuhan kompetensi.
2. Umpan Balik dari Peserta dan Instruktur: Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta pelatihan dan instruktur setelah setiap sesi pelatihan. Umpan balik ini mencakup penilaian tentang relevansi materi, efektivitas penyampaian, dan saran untuk perbaikan. Data ini membantu kami menilai apakah materi pelatihan masih sesuai dengan kebutuhan peserta dan tujuan organisasi.

3. Kolaborasi dengan Ahli dan Konsultan: Kami bekerja sama dengan ahli industri dan konsultan eksternal untuk memastikan bahwa materi pelatihan mencerminkan praktik terbaik dan standar terbaru. Konsultan dapat memberikan perspektif tambahan dan merekomendasikan pembaruan materi berdasarkan pengalaman mereka di lapangan.
4. Evaluasi Kebutuhan Secara Berkala: Kami melakukan evaluasi kebutuhan secara berkala untuk menilai perubahan dalam strategi organisasi, teknologi baru, dan tantangan yang dihadapi. Evaluasi ini membantu kami mengidentifikasi area di mana materi pelatihan mungkin perlu diperbarui untuk tetap relevan.
5. Penyesuaian Berdasarkan Feedback Evaluasi Program: Setiap program pelatihan dievaluasi secara menyeluruh setelah pelaksanaan. Kami menggunakan hasil evaluasi ini untuk menyesuaikan dan memperbarui materi pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan umpan balik yang diterima.
6. Pembaruan Konten Secara Rutin: Materi pelatihan diperbarui secara rutin berdasarkan analisis kebutuhan dan perubahan terbaru. Ini termasuk revisi materi, penambahan modul baru, dan penghapusan konten yang sudah tidak relevan. Kami juga memastikan bahwa materi digital seperti kursus online dan modul e-learning diperbarui secara berkala.
7. Menggunakan Sumber Daya Internal: Kami memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman pegawai senior atau spesialis internal untuk menyumbangkan materi pelatihan yang relevan. Ini memastikan bahwa konten pelatihan didasarkan pada pengalaman praktis dan kebutuhan yang nyata di lapangan.
8. *Benchmarking dengan* Praktik Terbaik: Kami membandingkan materi pelatihan kami dengan praktik terbaik di industri dan standar internasional untuk memastikan bahwa kami tidak ketinggalan zaman. Benchmarking membantu kami untuk mempertahankan standar kualitas yang tinggi dan relevansi materi.

Dengan langkah-langkah ini, kami dapat memastikan bahwa materi pelatihan kami selalu mutakhir, relevan, dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan perkembangan industri."

18

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa Informan juga menggarisbawahi perlunya dukungan dari pimpinan dan manajemen dalam pengembangan kompetensi pegawai. Ia menyatakan bahwa komitmen dari tingkat manajemen sangat penting untuk menciptakan budaya belajar di dalam organisasi. Dengan adanya dukungan dan dorongan dari pimpinan, pegawai akan lebih termotivasi untuk mengikuti program pelatihan dan menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan dukungan manajemen yang kuat adalah faktor kunci untuk meningkatkan

11  
keterampilan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara.

21. Bagaimana peran Anda sebagai Kepala Bidang Kepegawaian dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 3 (utama) an. Juliman Foor Zega, S. Pd (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

11  
“Sebagai Kepala Bidang Kepegawaian, saya memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara. Beberapa peran kunci saya dalam hal ini meliputi:

1. Pengembangan Kebijakan dan Strategi: Saya terlibat dalam merancang dan mengembangkan kebijakan serta strategi pengembangan kompetensi pegawai. Ini termasuk menetapkan tujuan pengembangan, menentukan area prioritas, dan merancang rencana strategis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai.
2. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi: Salah satu tugas utama saya adalah memfasilitasi proses identifikasi kebutuhan kompetensi. Ini dilakukan melalui analisis kinerja pegawai, survei, dan umpan balik dari manajer serta pegawai. Hasil identifikasi ini digunakan untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Koordinasi Program Pelatihan: Saya mengkoordinasikan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Ini termasuk merencanakan jadwal pelatihan, memilih metode yang tepat, dan memastikan bahwa program pelatihan dilakukan sesuai dengan rencana. Saya juga memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia dan dikelola dengan baik.
4. Pemantauan dan Evaluasi: Saya bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi. Ini mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan, analisis hasil evaluasi, dan penyesuaian program berdasarkan hasil tersebut. Evaluasi ini membantu dalam memastikan bahwa program pelatihan memberikan manfaat yang maksimal.
5. Penyediaan Dukungan dan Bimbingan: Saya memberikan dukungan dan bimbingan kepada pegawai dalam hal pengembangan karir dan perencanaan pengembangan kompetensi. Ini termasuk memberikan saran tentang peluang pelatihan, membantu pegawai dalam mencapai tujuan pengembangan mereka, dan memastikan mereka memiliki akses ke sumber daya yang dibutuhkan.
6. Kolaborasi dengan Stakeholder: Saya bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer lini, pelatih eksternal, dan konsultan, untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi

sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Kolaborasi ini membantu dalam merancang program yang relevan dan efektif.

7. Penerapan Teknologi dan Inovasi: Saya memfasilitasi penerapan teknologi dan inovasi dalam program pelatihan. Ini termasuk penggunaan platform e-learning, alat pelatihan berbasis digital, dan metode terbaru dalam pendidikan dan pengembangan.

8. Penyusunan Laporan dan Dokumentasi: Saya juga bertanggung jawab untuk menyusun laporan tentang kegiatan pengembangan kompetensi, termasuk pencapaian, tantangan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Dokumentasi ini penting untuk pelaporan dan perencanaan masa depan.

9 Dengan menjalankan peran ini, saya berusaha untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara berjalan dengan lancar dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil dari wawancara di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa sebagai Kepala Bidang Kepegawaian, ia memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Ini mencakup pengembangan kebijakan dan strategi yang relevan untuk meningkatkan keterampilan pegawai.

22. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari kedua informan. Dimana informan 3 (utama) menyatakan:

“Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai teknik dan alat yang dirancang untuk menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa teknik dan alat yang kami gunakan meliputi:

1. Analisis Kinerja Pegawai: Kami melakukan analisis kinerja secara berkala untuk menilai keterampilan dan kemampuan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin tidak memenuhi standar atau kebutuhan organisasi.

2. Survei Keterampilan: Kami menggunakan survei untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga mencakup penilaian terhadap keterampilan yang dirasakan penting untuk pencapaian tujuan organisasi.

3. Wawancara dan Diskusi Kelompok: Wawancara dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya membantu dalam mengidentifikasi



- kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Diskusi kelompok atau focus group juga digunakan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang keterampilan yang diperlukan dan gap yang ada.
4. Penilaian Kompetensi: Kami melakukan penilaian kompetensi formal yang melibatkan penggunaan alat penilaian untuk mengukur keterampilan pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini dapat berupa tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi.
  5. Evaluasi 360 Derajat: Teknik ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif tentang keterampilan dan kinerja pegawai. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan.
  6. Benchmarking: Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau best practices untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. Benchmarking membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
  7. Analisis Job Description: Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika terdapat ketidaksesuaian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, ini mengindikasikan adanya gap kompetensi.
  8. Monitoring Tren dan Kebutuhan Masa Depan: Kami juga memantau tren industri dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami untuk proaktif dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan yang relevan.
  9. Sistem Manajemen Kinerja: Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak kemajuan pegawai terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini memberikan wawasan tentang apakah keterampilan pegawai memenuhi ekspektasi dan kebutuhan organisasi.
- Dengan menggunakan teknik ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara efektif dan merancang program pengembangan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.”

#### Informan 4 mengatakan:

“Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang membantu kami menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa metode dan alat utama yang kami gunakan:

- k. Analisis Kinerja Pegawai  
Kami melakukan analisis kinerja secara sistematis untuk menilai keterampilan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini memberikan wawasan tentang area di mana keterampilan pegawai mungkin kurang sesuai dengan standar yang diharapkan.
- l. Penilaian Keterampilan (*Skill Assessment*)  
Menggunakan alat penilaian keterampilan, seperti tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi, kami dapat mengukur keterampilan pegawai dan membandingkannya dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi atau tugas tertentu.
- m. Survei dan Kuesioner  
Kami menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang



mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga membantu kami memahami persepsi pegawai terhadap kebutuhan kompetensi mereka.

- n. Wawancara dan Diskusi Kelompok  
Melalui wawancara dan diskusi kelompok dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya, kami dapat mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Ini memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang gap kompetensi.
- o. Evaluasi 360 Derajat  
Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Evaluasi ini memberikan pandangan komprehensif tentang keterampilan pegawai dan area di mana mereka mungkin memerlukan pengembangan tambahan.
- p. Analisis *Job Description* dan Spesifikasi  
Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketidaksiharian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan menunjukkan adanya gap kompetensi.
- q. *Benchmarking*  
Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau *best practices* untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. *Benchmarking* membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
- r. Analisis Data Kinerja  
Menganalisis data kinerja, seperti hasil kerja dan pencapaian target, membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi organisasi.
- s. Sistem Manajemen Kinerja  
Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak perkembangan pegawai dan mengevaluasi keterampilan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini membantu dalam mengidentifikasi gap kompetensi.
- t. Pemantauan Tren dan Kebutuhan Masa Depan  
Kami juga memantau tren industri dan perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami merencanakan pengembangan kompetensi yang proaktif.  
Dengan menggunakan metode dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara akurat dan merancang strategi pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.”

Pada hasil wawancara di atas, peneliti memperoleh jawaban dimana semua informan (Informan 3 dan 4) menyebutkan bahwa keterampilan yang dimiliki mereka menggunakan metode dan alat dalam membantu menganalisis keterampilan yang ada pada pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Informan menekankan pentingnya

pengembangan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ia menjelaskan bahwa program pelatihan yang efektif dapat membantu pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang relevan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas mereka.

23. Bagaimana program pengembangan kompetensi dilaksanakan di bidang Anda?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 3 (utama) an. Juliman Foor Zega, S. Pd (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

"Di bidang kami, pelaksanaan program pengembangan kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan untuk memastikan bahwa program berjalan dengan efektif dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi:

1. Perencanaan Program: Proses dimulai dengan perencanaan program yang mencakup penetapan tujuan pelatihan, identifikasi kebutuhan spesifik pegawai, dan pemilihan metode pelatihan yang sesuai. Kami menentukan konten pelatihan, jadwal, dan sumber daya yang diperlukan, serta memastikan bahwa program selaras dengan strategi dan kebutuhan organisasi.
2. Penyusunan Materi Pelatihan: Setelah perencanaan, kami menyusun materi pelatihan yang relevan dan up-to-date. Materi ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang telah diidentifikasi dan biasanya mencakup panduan pelatihan, modul e-learning, dan bahan ajar lainnya. Kami juga memastikan bahwa materi pelatihan mudah dipahami dan aplikatif.
3. Perekrutan Fasilitator: Kami memilih fasilitator atau pelatih yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang sesuai untuk menyampaikan materi pelatihan. Fasilitator dapat berasal dari internal atau eksternal, tergantung pada kebutuhan program. Mereka diberi pengarahan tentang tujuan pelatihan dan materi yang akan disampaikan.
4. Pelaksanaan Pelatihan: Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Selama pelatihan, kami memastikan bahwa semua peserta hadir dan terlibat aktif. Kami menyediakan dukungan yang diperlukan untuk peserta, seperti akses ke materi tambahan atau sesi tanya jawab.
5. Pemantauan dan Dukungan: Selama pelatihan, kami memantau kemajuan peserta dan memberikan dukungan jika diperlukan. Ini termasuk menjawab pertanyaan peserta, menyediakan bantuan tambahan, dan memastikan bahwa semua peserta mengikuti materi dengan baik.
6. Evaluasi Program: Setelah pelatihan selesai, kami melakukan evaluasi untuk menilai efektivitas program. Evaluasi dilakukan melalui survei, wawancara, dan analisis hasil pelatihan. Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan fasilitator untuk menilai apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan apakah materi serta metode pelatihan efektif.

7. Tindak Lanjut dan Penerapan: Berdasarkan hasil evaluasi, kami melakukan tindak lanjut dengan peserta untuk memastikan bahwa mereka dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Kami juga memberikan bimbingan tambahan atau pelatihan lanjutan jika diperlukan.
  8. Penyusunan Laporan dan Dokumentasi: Kami menyusun laporan tentang hasil pelatihan, termasuk pencapaian tujuan, umpan balik peserta, dan rekomendasi untuk program mendatang. Dokumentasi ini penting untuk perencanaan dan perbaikan program di masa depan.
  9. Peningkatan Berkelanjutan: Program pengembangan kompetensi diperbarui secara berkala berdasarkan evaluasi dan umpan balik. Kami terus melakukan perbaikan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan perkembangan industri.
- Dengan mengikuti tahapan ini, kami dapat memastikan bahwa program pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan baik, memberikan manfaat yang signifikan bagi pegawai dan organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan strategis kami.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Pentingnya Pelatihan informan menekankan bahwa pelatihan yang tepat sangat penting untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai. Pelatihan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan perkembangan teknologi yang ada.

24. Bagaimana efektivitas program pengembangan kompetensi diukur dan dievaluasi di bidang Anda?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 3 (utama) an. Juliman Foor Zega, S. Pd (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

"Untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi di bidang kami, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang keberhasilan program dan dampaknya terhadap pegawai serta organisasi. Berikut adalah pendekatan utama yang kami gunakan:

1. Survei Umpan Balik Peserta: Setelah setiap sesi pelatihan, kami mengumpulkan umpan balik dari peserta melalui survei. Survei ini mencakup pertanyaan tentang kualitas materi, metode penyampaian, dan relevansi pelatihan. Umpan balik ini memberikan wawasan tentang bagaimana peserta menilai program dan apa yang bisa diperbaiki.
2. Penilaian Pra dan Pasca Pelatihan: Kami melakukan penilaian keterampilan dan pengetahuan peserta sebelum dan setelah pelatihan untuk mengukur peningkatan keterampilan dan pengetahuan peserta. Penilaian ini dapat berupa tes, studi kasus, atau simulasi yang relevan dengan materi pelatihan.

3. Evaluasi Kinerja: Kami memantau perubahan dalam kinerja pegawai setelah mengikuti program pelatihan. Ini termasuk penilaian kinerja oleh atasan langsung dan analisis hasil kerja pegawai untuk melihat apakah ada perbaikan dalam kualitas dan produktivitas kerja.
4. Observasi dan Feedback Manajer: Kami mengumpulkan feedback dari manajer dan pemimpin tim mengenai penerapan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Observasi langsung oleh manajer membantu kami menilai sejauh mana peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru mereka.
5. Analisis Data Kinerja Organisasi: Kami menganalisis data kinerja organisasi untuk melihat apakah ada dampak positif dari pelatihan terhadap hasil organisasi. Ini termasuk memeriksa indikator kinerja kunci (KPI) dan metrik yang relevan untuk menentukan apakah ada peningkatan yang dapat dikaitkan dengan pelatihan.
6. Evaluasi Jangka Panjang: Kami melakukan evaluasi jangka panjang untuk menilai keberlanjutan dampak pelatihan. Ini mencakup pemantauan perkembangan karir peserta dan penerapan keterampilan dalam waktu yang **125** lama setelah pelatihan.
7. Umpan Balik dari Fasilitator: Kami **juga** mengumpulkan **umpan balik dari fasilitator** mengenai proses pelatihan dan respons peserta. Umpan balik ini membantu kami memahami aspek mana dari pelatihan yang efektif dan mana yang mungkin memerlukan penyesuaian.
8. Pencapaian Tujuan Program: Kami **112**gevaluasi apakah tujuan program pelatihan tercapai. Ini melibatkan **membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan** sebelumnya, seperti peningkatan keterampilan, pencapaian sertifikasi, atau pengembangan kepemimpinan.
9. Dokumentasi dan Pelaporan: Semua hasil evaluasi dan umpan balik didokumentasikan dan disusun dalam laporan yang mencakup analisis efektivitas program, rekomendasi untuk perbaikan, dan rencana tindak lanjut. Laporan ini digunakan untuk perbaikan program dan perencanaan masa depan.

Dengan pendekatan ini, kami dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang efektivitas program pengembangan kompetensi dan membuat keputusan yang berdasarkan data untuk meningkatkan program di masa depan."

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa monitoring dan evaluasi program pelatihan **70** sangat penting untuk memastikan efektivitasnya. Ini membantu **dalam** **70** menilai apakah program tersebut memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

25. Apa indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 3 (utama) an. Juliman Foor Zega, S. Pd

(Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

"Untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi, kami menggunakan berbagai indikator utama yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang dampak program terhadap pegawai dan organisasi. Berikut adalah beberapa indikator utama yang kami gunakan:

1. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan: Kami mengukur peningkatan keterampilan dan pengetahuan peserta melalui penilaian pra dan pasca pelatihan. Hasil dari tes atau evaluasi ini menunjukkan sejauh mana peserta telah memperoleh keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada.
2. Umpan Balik Peserta: Umpan balik yang diberikan oleh peserta melalui survei atau wawancara setelah pelatihan adalah indikator penting. Kami menilai kepuasan peserta terhadap materi pelatihan, kualitas instruktur, dan relevansi konten. Tingkat kepuasan peserta memberikan indikasi tentang efektivitas program.
3. Perubahan dalam Kinerja Kerja: Indikator ini mencakup perubahan dalam kinerja kerja peserta setelah pelatihan, yang diukur melalui penilaian kinerja oleh atasan atau pemantauan hasil kerja. Peningkatan dalam produktivitas, kualitas kerja, atau pencapaian target menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja.
4. Penerapan Keterampilan: Kami menilai sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Ini bisa diukur melalui observasi langsung, umpan balik dari manajer, dan hasil pekerjaan yang relevan.
5. Pencapaian Tujuan Program: Keberhasilan program juga dinilai berdasarkan sejauh mana tujuan program pelatihan tercapai. Ini termasuk mencapai tujuan spesifik yang ditetapkan sebelum pelatihan, seperti sertifikasi, pengembangan kepemimpinan, atau peningkatan keterampilan teknis.
6. Peningkatan Kepuasan Klien atau Stakeholder: Jika program pelatihan berdampak pada layanan klien atau hubungan dengan stakeholder, peningkatan kepuasan mereka dapat menjadi indikator keberhasilan. Umpan balik dari klien atau stakeholder mengenai perbaikan layanan atau kerja sama juga diperhitungkan.
7. Retensi Pegawai: Peningkatan retensi pegawai atau penurunan tingkat turnover setelah pelatihan dapat menunjukkan keberhasilan program dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan pegawai.
8. Efisiensi Biaya: Kami juga mengevaluasi apakah program pelatihan memberikan nilai yang baik untuk biaya yang dikeluarkan. Ini mencakup analisis biaya dan manfaat untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang sepadan.
9. Keterlibatan dan Partisipasi: Tingkat keterlibatan dan partisipasi peserta dalam program pelatihan juga merupakan indikator penting. Program yang berhasil biasanya menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan keterlibatan aktif dari peserta.
10. Perubahan dalam Indikator Kinerja Organisasi: Kami juga memantau perubahan dalam indikator kinerja organisasi yang terkait dengan program pelatihan, seperti peningkatan efisiensi proses, peningkatan kualitas produk atau layanan, dan pencapaian target strategis.



Dengan menggunakan indikator- indikator ini, kami dapat mengevaluasi keberhasilan program pengembangan kompetensi secara komprehensif dan membuat keputusan yang informasional untuk perbaikan program di masa depan."

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa dampak pada kinerja organisasi pengembangan kompetensi pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan pegawai yang lebih terampil, organisasi dapat mencapai efisiensi yang lebih baik dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai merupakan bagian integral dari strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas, serta pentingnya kebijakan yang mendukung pelatihan dan evaluasi

26. Apa metode atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 4 (utama) an. Vicky Berkat Zebua, SH, (Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

"Untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan, kami menggunakan berbagai metode dan alat yang membantu kami menganalisis dan membandingkan keterampilan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa metode dan alat utama yang kami gunakan:

1. Analisis Kinerja Pegawai  
Kami melakukan analisis kinerja secara sistematis untuk menilai keterampilan pegawai dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil analisis ini memberikan wawasan tentang area di mana keterampilan pegawai mungkin kurang sesuai dengan standar yang diharapkan.
2. Penilaian Keterampilan (*Skill Assessment*)  
Menggunakan alat penilaian keterampilan, seperti tes keterampilan, studi kasus, atau simulasi, kami dapat mengukur keterampilan pegawai dan membandingkannya dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi atau tugas tertentu.
3. Survei dan Kuesioner  
Kami menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari pegawai mengenai keterampilan yang mereka miliki dan keterampilan yang mereka rasa perlu untuk pengembangan lebih lanjut. Survei ini juga



membantu kami memahami persepsi pegawai terhadap kebutuhan kompetensi mereka.

4. **Wawancara dan Diskusi Kelompok**  
Melalui wawancara dan diskusi kelompok dengan pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya, kami dapat mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan kekurangan yang ada. Ini memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang gap kompetensi.
5. **Evaluasi 360 Derajat**  
Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Evaluasi ini memberikan pandangan komprehensif tentang keterampilan pegawai dan area di mana mereka mungkin memerlukan pengembangan tambahan.
6. **Analisis *Job Description* dan Spesifikasi**  
Kami meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tertentu untuk memastikan bahwa keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketidaksiharian antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan menunjukkan adanya gap kompetensi.
7. ***Benchmarking***  
Kami membandingkan keterampilan pegawai dengan standar industri atau *best practices* untuk menentukan apakah ada gap kompetensi. *Benchmarking* membantu kami memahami bagaimana keterampilan pegawai kami dibandingkan dengan yang dibutuhkan di pasar kerja atau dalam organisasi sejenis.
8. **Analisis Data Kinerja**  
Menganalisis data kinerja, seperti hasil kerja dan pencapaian target, membantu kami mengidentifikasi area di mana keterampilan pegawai mungkin perlu ditingkatkan untuk memenuhi ekspektasi organisasi.
9. **Sistem Manajemen Kinerja**  
Kami menggunakan sistem manajemen kinerja untuk melacak perkembangan pegawai dan mengevaluasi keterampilan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Data dari sistem ini membantu dalam mengidentifikasi gap kompetensi.
10. **Pemantauan Tren dan Kebutuhan Masa Depan**  
Kami juga memantau tren industri dan perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Analisis ini membantu kami merencanakan pengembangan kompetensi yang proaktif.  
Dengan menggunakan metode dan alat ini, kami dapat mengidentifikasi gap kompetensi secara akurat dan merancang strategi pengembangan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Peran dalam Pengembangan Kompetensi, informan menjelaskan bahwa sebagai Kepala Sub Bidang, perannya sangat penting dalam merancang dan mengawasi program pengembangan kompetensi pegawai. Ini mencakup perencanaan, koordinasi, dan evaluasi program pelatihan yang relevan.

27. Bagaimana program pelatihan dilaksanakan di Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 4 (utama) an. Vicky Berkat Zebua, SH, (Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Di Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, kami memiliki proses yang terstruktur untuk melaksanakan program pelatihan guna memastikan bahwa program berjalan dengan efektif dan memberikan manfaat yang maksimal bagi pegawai. Berikut adalah tahapan utama dalam pelaksanaan program pelatihan di bagian kami:

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Proses pelatihan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil analisis gap kompetensi, umpan balik dari pegawai dan manajer, serta perubahan dalam kebijakan atau teknologi. Kami melakukan survei dan diskusi untuk menentukan topik pelatihan yang diperlukan.

2. Perencanaan Program

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, kami merencanakan program pelatihan dengan menetapkan tujuan, jadwal, durasi, dan materi pelatihan. Kami juga menentukan metode pelatihan yang akan digunakan, seperti pelatihan tatap muka, *e-learning*, atau *workshop*.

3. Pengembangan Materi Pelatihan

Materi pelatihan dikembangkan berdasarkan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Kami menyusun modul pelatihan, bahan ajar, dan materi pendukung lainnya. Materi ini dirancang agar relevan, *up to date*, dan sesuai dengan tujuan pelatihan.

4. Pemilihan Fasilitator

Kami memilih fasilitator atau instruktur yang berkompeten dan berpengalaman di bidangnya. Fasilitator dapat berasal dari internal atau eksternal, tergantung pada spesialisasi yang dibutuhkan. Kami memastikan bahwa fasilitator memahami tujuan pelatihan dan materi yang akan disampaikan.

5. Pelaksanaan Pelatihan

Program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Kami mengatur logistik pelatihan, seperti tempat, peralatan, dan bahan ajar. Selama pelatihan, kami memastikan bahwa peserta aktif berpartisipasi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan.

6. Pemantauan dan Evaluasi

Selama pelatihan, kami memantau kemajuan peserta dan memberikan dukungan tambahan jika diperlukan. Kami juga melakukan evaluasi awal untuk mengumpulkan umpan balik segera setelah sesi pelatihan. Evaluasi ini meliputi kuesioner, survei, atau diskusi kelompok.

7. Evaluasi Pasca Pelatihan

Setelah pelatihan selesai, kami melakukan evaluasi menyeluruh untuk menilai efektivitas program. Kami mengumpulkan umpan balik dari peserta dan fasilitator, serta melakukan analisis terhadap pencapaian tujuan pelatihan. Penilaian ini juga mencakup pengukuran peningkatan keterampilan dan penerapan pengetahuan.

8. Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil evaluasi, kami melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa peserta dapat menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka. Kami juga menyediakan bimbingan tambahan atau pelatihan lanjutan jika diperlukan.

9. Dokumentasi dan Pelaporan

Kami menyusun laporan tentang hasil pelatihan, termasuk umpan balik, pencapaian tujuan, dan rekomendasi untuk perbaikan. Laporan ini digunakan untuk perencanaan program pelatihan di masa depan dan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

10. Peningkatan Berkelanjutan

11. Kami terus-menerus memantau dan menilai program pelatihan untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif. Kami memperbarui materi pelatihan dan metode berdasarkan umpan balik dan perkembangan terbaru di bidang terkait.

Dengan mengikuti tahapan ini, kami memastikan bahwa program pelatihan di Sub Bidang Pengembangan Kompetensi dilaksanakan dengan baik, memberikan manfaat yang signifikan bagi pegawai, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan terbaru untuk memastikan bahwa pegawai dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja. Secara keseluruhan, wawancara ini menunjukkan bahwa pendekatan yang sistematis dalam penilaian kebutuhan kompetensi dan penyediaan program pelatihan yang relevan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

28. Bagaimana umpan balik dari evaluasi digunakan untuk meningkatkan program pelatihan?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 4 (utama) an. Vicky Berkat Zebua, SH, (Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Umpan balik dari evaluasi sangat penting bagi kami dalam proses perbaikan dan peningkatan program pelatihan. Berikut adalah cara kami menggunakan umpan balik untuk meningkatkan program pelatihan:

1. Analisis Umpan Balik

Setelah setiap sesi pelatihan, kami mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari peserta, fasilitator, dan pihak terkait lainnya. Umpan balik ini

biasanya diperoleh melalui kuesioner, survei, atau diskusi kelompok. Kami memeriksa pola atau tren yang muncul dari umpan balik untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

2. **Identifikasi Kelemahan dan Kekuatan**

Dari analisis umpan balik, kami mengidentifikasi kelemahan dalam program pelatihan, seperti materi yang kurang relevan, metode pengajaran yang kurang efektif, atau masalah logistik. Kami juga mengidentifikasi aspek-aspek yang dianggap berhasil, seperti materi yang sangat bermanfaat atau fasilitator yang sangat kompeten.
3. **Tindakan Perbaikan**

Berdasarkan temuan dari umpan balik, kami merancang tindakan perbaikan yang spesifik. Misalnya, jika peserta merasa bahwa materi pelatihan kurang up-to-date, kami akan memperbarui materi tersebut. Jika ada masalah dengan metode pengajaran, kami mungkin akan mengeksplorasi metode alternatif atau melatih fasilitator lebih lanjut.
4. **Peningkatan Metode dan Materi**

Kami melakukan revisi terhadap materi pelatihan dan metode pengajaran berdasarkan umpan balik. Ini termasuk memperbarui konten pelatihan agar lebih relevan dengan perkembangan terbaru, memperbaiki modul pelatihan, atau mengubah pendekatan pengajaran untuk lebih sesuai dengan kebutuhan peserta.
5. **Pelatihan Fasilitator**

Jika umpan balik menunjukkan bahwa kualitas fasilitator perlu ditingkatkan, kami menyediakan pelatihan tambahan atau bimbingan bagi fasilitator untuk meningkatkan keterampilan mereka. Ini membantu memastikan bahwa fasilitator dapat menyampaikan materi dengan lebih efektif.
6. **Perbaikan Logistik dan Fasilitas**

Umpan balik mengenai masalah logistik, seperti lokasi pelatihan atau peralatan yang tidak memadai, digunakan untuk memperbaiki aspek-aspek tersebut. Kami memastikan bahwa fasilitas dan logistik mendukung pelatihan yang efektif.
7. **Penyesuaian Jadwal dan Durasi**

Jika peserta merasa bahwa jadwal atau durasi pelatihan tidak optimal, kami mempertimbangkan penyesuaian. Kami mungkin akan menyesuaikan waktu pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan peserta dan memastikan bahwa durasi pelatihan memadai untuk mencapai tujuan.
8. **Komunikasi Hasil Perbaikan**

Kami menyampaikan hasil perbaikan dan perubahan yang dilakukan kepada peserta dan fasilitator. Ini penting untuk menunjukkan bahwa umpan balik mereka dihargai dan digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan.
9. **Evaluasi Berkelanjutan**

Proses umpan balik dan perbaikan merupakan siklus berkelanjutan. Kami terus-menerus mengevaluasi program pelatihan dan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik yang diterima. Ini membantu kami menjaga program tetap relevan dan efektif.
10. **Dokumentasi Perubahan**

Kami mendokumentasikan semua perubahan yang dilakukan berdasarkan umpan balik. Dokumentasi ini berfungsi sebagai referensi untuk perencanaan pelatihan di masa depan dan memastikan bahwa perubahan dilakukan secara konsisten dan terukur.

Dengan pendekatan ini, kami dapat memastikan bahwa program pelatihan selalu berkembang dan ditingkatkan berdasarkan umpan balik yang diterima,

128 juga memberikan manfaat yang lebih besar bagi peserta dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Evaluasi Program Pelatihan Informan juga menyatakan pentingnya evaluasi program pelatihan untuk memastikan bahwa program tersebut efektif dan memberikan hasil yang diharapkan. Ini termasuk analisis biaya dan manfaat dari program pelatihan

29. Apa dampak paling signifikan dari program pelatihan terhadap kinerja pegawai di organisasi ini?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 4 (utama) an. Vicky Berkat Zebua, SH, (Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Program pelatihan yang kami laksanakan memiliki sejumlah dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi ini. Berikut adalah beberapa dampak paling signifikan yang kami amati:

1. Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi  
Program pelatihan secara langsung meningkatkan 12 keterampilan dan kompetensi pegawai, memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai yang mengikuti pelatihan sering kali menunjukkan peningkatan dalam kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.
2. Peningkatan Produktivitas  
Setelah meng 45 i pelatihan, kami melihat peningkatan produktivitas di banyak area. Pegawai yang memiliki keterampilan yang lebih baik 143, pengetahuan yang lebih mendalam cenderung menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan dengan kualitas yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada efisiensi keseluruhan organisasi.
3. Peningkatan Kualitas Kerja  
Dengan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Ini termasuk pengurangan kesalahan, perbaikan dalam proses kerja, dan peningkatan hasil akhir yang lebih sesuai dengan standar organisasi.
4. Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Pegawai  
Program pelatihan juga berdampak positif pada kepuasan dan motivasi pegawai. Pegawai merasa lebih dihargai dan diberdayakan ketika mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.
5. Peningkatan Kemampuan Pemecahan Masalah



Pelatihan sering kali mencakup teknik dan alat baru untuk pemecahan masalah. Pegawai yang terlatih dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi.

6. Peningkatan Adaptasi terhadap Perubahan  
Program pelatihan membantu pegawai untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi atau prosedur baru. Dengan keterampilan yang terus diperbarui, pegawai dapat lebih cepat mengintegrasikan perubahan ke dalam pekerjaan mereka tanpa mengganggu kinerja.
7. Pengembangan Kepemimpinan  
Program pelatihan kepemimpinan dan manajerial membantu mempersiapkan pegawai untuk posisi manajerial atau kepemimpinan. Pegawai yang mengikuti pelatihan kepemimpinan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tim, membuat keputusan, dan memimpin proyek, yang berdampak positif pada kinerja organisasi.
8. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas 139  
Pelatihan sering kali mendorong pegawai untuk berpikir secara kreatif dan inovatif. Pegawai yang mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dapat membawa ide-ide segar dan solusi inovatif yang bermanfaat bagi organisasi.
9. Pengurangan *Turnover* Pegawai  
Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan kesempatan untuk pengembangan, program pelatihan dapat mengurangi tingkat *turnover* pegawai. Pegawai yang merasa bahwa mereka berkembang dalam karir mereka lebih cenderung bertahan dalam organisasi.
10. Peningkatan Efisiensi Proses  
Program pelatihan yang berfokus pada teknik dan alat kerja baru dapat meningkatkan efisiensi 124s dalam organisasi. Pegawai yang terlatih dapat mengimplementasikan proses yang lebih efisien dan memanfaatkan alat dengan lebih baik, yang berkontribusi pada kinerja keseluruhan.  
Secara keseluruhan, dampak 19ng signifikan dari program pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai yang berdampak langsung pada efisiensi, produktivitas, dan kualitas 21ja di organisasi ini. Kami terus memantau dan mengevaluasi dampak ini untuk memastikan bahwa program pelatihan tetap relevan dan efektif.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Tingkat keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam program pelatihan menjadi indikator penting dari keberhasilan program. Program yang berhasil biasanya menunjukkan partisipasi yang tinggi dari pegawai.

30. Bagaimana program pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi dalam organisasi?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 4 (utama) an. Vicky Berkat Zebua, 31SH, (Kepala



Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Program pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di organisasi kami. Berikut adalah beberapa cara bagaimana program pelatihan berkontribusi dalam kedua aspek tersebut:

1. Peningkatan Keterampilan Teknis: Pelatihan memberikan pegawai keterampilan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efisien. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat, yang secara langsung meningkatkan produktivitas.
2. Penerapan Teknik Terbaru: Program pelatihan sering kali mencakup teknik dan alat terbaru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Pegawai yang terlatih dalam penggunaan teknik terbaru dapat menerapkan metode yang lebih efisien dalam pekerjaan sehari-hari, yang berdampak pada peningkatan produktivitas.
3. Pengembangan Kemampuan Manajerial: Pelatihan dalam keterampilan manajerial dan kepemimpinan membantu manajer dan pemimpin tim untuk lebih efektif dalam mengelola proyek dan tim. Kepemimpinan yang baik berkontribusi pada pengelolaan sumber daya yang lebih baik, alur kerja yang lebih lancar, dan peningkatan produktivitas keseluruhan.
4. Peningkatan Kemampuan Problem Solving: Pelatihan sering kali berfokus pada teknik pemecahan masalah yang inovatif. Pegawai yang memiliki keterampilan problem solving yang baik dapat dengan cepat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, mengurangi waktu henti dan meningkatkan produktivitas.
5. Mendorong Kreativitas: Program pelatihan yang berorientasi pada inovasi dan kreativitas mendorong pegawai untuk berpikir di luar batasan yang ada. Ini memungkinkan pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi kreatif, yang dapat diterapkan untuk meningkatkan proses kerja dan menghasilkan produk atau layanan baru.
6. Penerapan Teknologi Baru: Dengan pelatihan yang berfokus pada teknologi terbaru, pegawai dapat memanfaatkan alat dan perangkat lunak baru yang meningkatkan efisiensi. Teknologi baru sering kali mengotomatisasi tugas-tugas rutin, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis.
7. Meningkatkan Kolaborasi Tim: Pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan kerja sama tim membantu meningkatkan kolaborasi antar pegawai yang bekerja dengan baik bersama-sama dapat menyelesaikan proyek lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik, yang mendukung produktivitas dan inovasi.
8. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan: Pegawai yang merasa mereka mendapatkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas karena pegawai lebih berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaan mereka.
9. Penerapan Best Practices: Program pelatihan sering kali mengajarkan best practices yang diterapkan di industri. Pegawai yang mengikuti pelatihan dapat menerapkan best practices ini dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kualitas hasil kerja dan efisiensi proses.
10. Feedback dan Iterasi: Pelatihan yang melibatkan umpan balik dan iterasi memungkinkan pegawai untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan

pendekatan mereka. Proses ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dengan memperbaiki teknik tetapi juga memfasilitasi pengembangan ide-ide inovatif.

Secara keseluruhan, program pelatihan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan inovasi dengan memberikan pegawai keterampilan yang diperlukan, mendorong kreativitas, meningkatkan kolaborasi, dan memastikan penerapan teknologi serta metode terbaru. Ini semua mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dan pengembangan organisasi secara keseluruhan.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada indikator kinerja organisasi secara keseluruhan, seperti efisiensi proses dan kualitas layanan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai adalah aspek krusial dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta pentingnya evaluasi dan keterlibatan dalam program pelatihan.

31. Apa pendapat Anda tentang pentingnya pengembangan kompetensi di tempat kerja?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 5 (utama) an. Yakun S. Telaumbanua, S. Sos, (Kepala Sub Bidang pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Pengembangan kompetensi tempat kerja sangat penting untuk berbagai alasan, dan saya percaya bahwa ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan individu dan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengembangan kompetensi sangat penting:

1. Peningkatan Kinerja: Pengembangan kompetensi memungkinkan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang relevan pekerjaan mereka. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien, yang langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim.
2. Adaptasi terhadap Perubahan: Dunia kerja terus berkembang dengan cepat, terutama dalam hal teknologi dan metode kerja. Pengembangan kompetensi membantu pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan ini, memastikan bahwa mereka tetap relevan dan dapat mengatasi tantangan baru dengan cara yang efektif.
3. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai dan berinvestasi dalam perkembangan karir pegawai.

4. Peningkatan Kualitas dan Inovasi: Kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan sering kali mencakup teknik dan pendekatan baru. Ini mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan mengembangkan solusi inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.
5. Pengembangan Kepemimpinan: Pengembangan kompetensi tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis tetapi juga mencakup keterampilan manajerial dan kepemimpinan. Dengan mengembangkan kompetensi kepemimpinan, pegawai dapat dipersiapkan untuk peran manajerial, yang mendukung pengembangan pimpinan di dalam organisasi.
6. Peningkatan Efisiensi Operasional: Pelatihan yang berfokus pada keterampilan operasional dan proses kerja dapat meningkatkan efisiensi. Pegawai yang terlatih dalam best practices dan alat terbaru dapat mengoptimalkan proses kerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas.
7. Pengembangan Karir: Pengembangan kompetensi memberikan pegawai alat dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk maju dalam karir mereka. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan mengejar peluang karir yang lebih tinggi.
8. Retention dan Rekrutmen: Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah dan dapat menarik kandidat yang lebih berkualitas. Pegawai lebih cenderung bertahan di organisasi yang menyediakan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan.
9. Komitmen terhadap Kualitas: Pengembangan kompetensi mencerminkan komitmen organisasi terhadap kualitas dan keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang terus-menerus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa mereka serius dalam mencapai standar tinggi dan mempertahankan keunggulan di pasar.
10. Responsif terhadap Kebutuhan Pasar: Dengan pengembangan kompetensi yang tepat, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Pegawai yang terlatih dapat menyesuaikan strategi dan pendekatan mereka untuk memenuhi tuntutan pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi di tempat kerja adalah investasi yang berharga yang dapat membawa manfaat besar bagi individu dan organisasi. Ini mendukung peningkatan kinerja, adaptasi terhadap perubahan, motivasi, inovasi, dan pertumbuhan karir, serta berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa pentingnya pengembangan kompetensi informan menekankan bahwa pengembangan kompetensi di tempat kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hal

ini berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas.

32. Apakah Anda pernah mengikuti program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini? Jika ya, tolong ceritakan pengalaman Anda?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 5 (utama) an. Yakun S. Telaumbanua, S. Sos, (Kepala Sub Bidang pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Ya, saya pernah mengikuti beberapa program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini. Salah satu pengalaman yang paling signifikan adalah ketika saya mengikuti program pelatihan kepemimpinan yang diadakan tahun lalu. Program tersebut berlangsung selama dua minggu dan dirancang untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial bagi pegawai yang memegang posisi strategis. Pelatihan ini mencakup berbagai modul, termasuk manajemen proyek, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan. Pengalaman Pelatihan:

1. Materi dan Metodologi: Program ini menggunakan kombinasi metode pengajaran, termasuk ceramah, studi kasus, dan simulasi. Materi yang disampaikan sangat relevan dengan tugas sehari-hari saya, dan ada banyak kesempatan untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman dengan rekan-rekan sekelas. Hal ini membantu memperdalam pemahaman saya mengenai konsep-konsep kepemimpinan dan bagaimana menerapkannya dalam situasi nyata.
2. Interaksi dengan Fasilitator: Fasilitator pelatihan adalah seorang ahli dengan pengalaman luas di bidang kepemimpinan. Mereka sangat terbuka untuk berdiskusi dan memberikan umpan balik konstruktif. Sesi tanya jawab dan bimbingan yang mereka berikan sangat berharga, karena saya dapat langsung mendapatkan panduan tentang bagaimana mengatasi tantangan kepemimpinan yang saya hadapi di tempat kerja.
3. Penerapan Pengetahuan: Setelah mengikuti pelatihan, saya merasa lebih percaya diri dalam mengelola tim dan proyek. Saya mulai menerapkan teknik manajerial baru yang saya pelajari, seperti metode pengelolaan proyek yang lebih efisien dan teknik komunikasi yang membantu mengatasi konflik. Saya juga merasa lebih mampu dalam membuat keputusan yang lebih baik dan strategis.
4. Dampak pada Kinerja: Program pelatihan ini berdampak positif pada kinerja saya dan tim saya. Kami mengalami peningkatan dalam efisiensi kerja dan kolaborasi tim. Pendekatan baru yang saya terapkan dalam manajemen proyek membantu tim saya menyelesaikan proyek lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik.
5. *Feedback* dan Perbaikan: Selama pelatihan, kami juga diminta untuk memberikan umpan balik tentang materi dan metode pengajaran. Saya merasa bahwa umpan balik ini direspons dengan baik, dan beberapa aspek pelatihan diperbaiki untuk meningkatkan relevansi dan efektivitas.



Secara keseluruhan, pengalaman mengikuti program pelatihan ini sangat berharga dan memberikan banyak manfaat bagi perkembangan profesional saya. Saya merasa bahwa pelatihan ini telah memperluas keterampilan kepemimpinan saya dan membantu saya menjadi lebih efektif dalam peran saya. Saya juga menghargai kesempatan untuk berinteraksi dengan kolega dari berbagai departemen dan belajar dari pengalaman mereka.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa dampak positif pada kinerja dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, yang langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim.

33. Apakah Anda merasa program-program tersebut sesuai dengan kebutuhan Anda? Mengapa atau mengapa tidak?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 5 (utama) an. Yakun S. Telaumbanua, S. Sos, (Kepala Sub Bidang pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Secara umum, saya merasa bahwa program-program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini cukup sesuai dengan kebutuhan saya, namun ada beberapa aspek yang dapat diperbaiki. Berikut adalah alasan mengapa saya merasa demikian:

1. Kesesuaian Materi dengan Tugas: Banyak materi yang diajarkan dalam program pelatihan sangat relevan dengan tugas dan tanggung jawab saya sehari-hari. Misalnya, pelatihan dalam manajemen proyek dan komunikasi efektif sangat membantu dalam mengelola tim dan proyek-proyek yang saya tangani. Materi yang relevan ini memungkinkan saya untuk langsung menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan saya.
2. Tingkat Kesulitan dan Konten: Beberapa program pelatihan dirancang dengan tingkat kesulitan yang sesuai dengan pengalaman dan keterampilan saya saat ini. Namun, ada kalanya materi yang disajikan terlalu dasar atau tidak mencakup tantangan khusus yang saya hadapi di bidang saya. Ini membuat beberapa sesi terasa kurang menantang atau tidak sepenuhnya memadai untuk kebutuhan spesifik saya.
3. Fleksibilitas dan Penyesuaian: Program pelatihan biasanya dilakukan dalam format yang terjadwal secara tetap, yang kadang-kadang sulit disesuaikan dengan jadwal kerja yang padat. Fleksibilitas dalam penjadwalan dan penawaran pelatihan dalam format online atau modul pendek akan lebih sesuai dengan kebutuhan saya, terutama jika ada materi yang ingin dipelajari secara lebih mendalam di luar jadwal pelatihan reguler.

4. *Feedback* dan Tindak Lanjut: Saya merasa bahwa beberapa program pelatihan tidak menyediakan cukup banyak tindak lanjut setelah pelatihan selesai. Misalnya, tidak ada sesi lanjutan atau dukungan tambahan untuk membantu menerapkan pengetahuan baru secara praktis. Saya percaya bahwa adanya sesi tindak lanjut atau mentoring dapat membantu dalam menyelesaikan tantangan yang muncul setelah pelatihan.
5. Kesesuaian dengan Tujuan Karir: Program-program pelatihan yang diadakan umumnya sesuai dengan tujuan pengembangan karir saya, terutama dalam hal keterampilan kepemimpinan dan manajerial. Namun, ada kalanya saya merasa perlu lebih banyak pelatihan yang berfokus pada keterampilan teknis spesifik yang berkaitan dengan bidang kerja saya, untuk lebih mendalami aspek-aspek tertentu dari pekerjaan saya.
6. Relevansi dengan Perubahan Industri: Beberapa program pelatihan sangat baik dalam mencakup tren dan perubahan terbaru dalam industri. Namun, ada juga materi yang tidak sepenuhnya memperhitungkan perkembangan terbaru, yang dapat mengurangi relevansi pelatihan dalam konteks industri yang cepat berubah.

Secara keseluruhan, program-program pelatihan tersebut sebagian besar sesuai dengan kebutuhan saya, tetapi ada ruang untuk perbaikan dalam hal penyesuaian konten, fleksibilitas, tindak lanjut, dan relevansi dengan tren terbaru. Dengan adanya penyesuaian tersebut, program-program pelatihan dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai seperti saya.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa keterkaitan dengan inovasi dan produktivitas pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mendorong inovasi dan produktivitas dalam organisasi, yang penting untuk mencapai tujuan strategis.

34. Apa saja manfaat yang Anda rasakan setelah mengikuti program tersebut?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 5 (utama) an. Yakun S. Telaumbanua, S. Sos, (Kepala Sub Bidang pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, saya merasakan beberapa manfaat signifikan yang berdampak positif pada kinerja dan perkembangan profesional saya. Berikut adalah beberapa manfaat utama yang saya rasakan:

1. Peningkatan Keterampilan: Program pelatihan telah meningkatkan keterampilan saya dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti manajemen proyek, komunikasi, dan kepemimpinan. Saya sekarang merasa lebih percaya



diri dalam menerapkan teknik-teknik baru dan strategi yang saya pelajari untuk menangani tugas dan tanggung jawab saya sehari-hari.

2. Peningkatan Efisiensi Kerja: Dengan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, saya dapat bekerja dengan lebih efisien. Misalnya, pelatihan dalam manajemen waktu dan teknik organisasi telah membantu saya mengelola jadwal kerja saya dengan lebih baik, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas.
3. Kemampuan Problem Solving yang Lebih Baik: Program pelatihan telah memperluas cara saya dalam menyelesaikan masalah. Teknik-teknik pemecahan masalah yang saya pelajari membantu saya dalam mengidentifikasi akar masalah lebih cepat dan menemukan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang saya hadapi di tempat kerja.
4. Peningkatan Kepemimpinan dan Manajerial: Pelatihan kepemimpinan telah mengajarkan saya keterampilan baru dalam memimpin dan mengelola tim. Saya merasa lebih siap untuk menangani tantangan manajerial dan lebih efektif dalam memotivasi serta mengarahkan tim saya menuju pencapaian tujuan.
5. Kualitas Kerja yang Lebih Baik: Dengan pengetahuan dan keterampilan baru, saya dapat meningkatkan kualitas hasil kerja saya. Program pelatihan membantu saya memahami standar dan best practices terbaru, yang berdampak positif pada kualitas output saya.
6. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Mengikuti program pelatihan memberikan saya rasa pencapaian dan meningkatkan motivasi saya. Saya merasa lebih dihargai oleh organisasi karena mendapatkan kesempatan untuk berkembang, yang juga berkontribusi pada kepuasan kerja saya.
7. Penerapan Teknologi Baru: Pelatihan yang mencakup teknologi terbaru telah membantu saya untuk lebih mudah mengadopsi alat dan perangkat lunak baru. Ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan teknologi yang lebih efisien dan memperbarui cara saya dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin.
8. Pengembangan Karir: Program pelatihan juga berkontribusi pada pengembangan karir saya. Dengan keterampilan tambahan yang saya peroleh, saya merasa lebih siap untuk mengambil tanggung jawab tambahan dan mengejar peluang karir yang lebih tinggi di dalam organisasi.
9. Kemampuan Beradaptasi: Pelatihan juga membantu saya menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan di tempat kerja. Keterampilan yang saya pelajari memungkinkan saya untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam proses kerja atau kebijakan baru.
10. Jaringan dan Kolaborasi: Program pelatihan sering kali melibatkan interaksi dengan rekan-rekan dari berbagai departemen. Ini memberikan kesempatan untuk membangun jaringan profesional dan berkolaborasi dengan kolega, yang dapat mendukung kerjasama lintas fungsi di masa depan.

Secara keseluruhan, manfaat yang saya rasakan setelah mengikuti program pelatihan sangat berharga, baik dalam hal peningkatan keterampilan teknis dan manajerial, peningkatan motivasi, kualitas kerja, dan pengembangan karir. Program pelatihan telah memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja dan perkembangan profesional saya.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan dalam program pelatihan:informan juga menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam program pelatihan

merupakan indikator keberhasilan, di mana program yang berhasil biasanya memiliki tingkat partisipasi yang tinggi.

35. Apakah Anda merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi Anda di tempat kerja?

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil wawancara dari informan 5 (utama) an. Yakun S. Telaumbanua, S. Sos, (Kepala Sub Bidang pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang menyatakan bahwa:

“Ya, saya merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi saya di tempat kerja. Ada beberapa faktor yang mendukung perasaan tersebut:

1. Dukungan dari Manajemen  
Manajemen di organisasi ini sangat mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Mereka sering kali mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan dengan memberikan informasi tentang peluang pelatihan dan sering kali mengadakan sesi motivasi mengenai pentingnya pengembangan karir.
2. Kesempatan untuk Pelatihan dan Pengembangan  
Organisasi ini menyediakan berbagai program pelatihan dan kesempatan pengembangan yang relevan dengan bidang pekerjaan saya. Misalnya, ada berbagai workshop, seminar, dan kursus yang dapat saya pilih sesuai dengan minat dan kebutuhan pengembangan saya.
3. Umpan Balik Kinerja  
Umpan balik yang konstruktif dari atasan membantu saya memahami area yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Dengan informasi ini, saya lebih termotivasi untuk mengidentifikasi pelatihan atau pengalaman yang dapat membantu saya mengatasi kekurangan dan meningkatkan keterampilan saya.
4. Budaya Organisasi yang Mendukung  
Budaya organisasi di sini sangat mendukung pembelajaran dan inovasi. Ada dorongan untuk terus belajar dan meningkatkan diri, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran informal. Rekan kerja juga saling mendukung dan sering berbagi pengetahuan, yang meningkatkan semangat saya untuk terus belajar.
5. Pengakuan dan *Reward*  
Organisasi ini memberikan pengakuan dan *reward* bagi pegawai yang aktif mengembangkan diri dan menerapkan keterampilan baru. Penghargaan ini mendorong saya untuk terus mencari peluang pengembangan dan berkontribusi secara lebih baik di tempat kerja.
6. Kesesuaian dengan Tujuan Karir  
Organisasi ini juga membantu saya merencanakan jalur karir saya dengan menawarkan bimbingan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir saya. Ini menciptakan dorongan tambahan untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan jalur karir yang saya inginkan.
7. Fasilitas dan Akses ke Sumber Daya

Akses ke fasilitas dan sumber daya, seperti perpustakaan digital dan *platform e-learning*, mempermudah saya untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan jadwal saya sendiri.

8. Keterlibatan dalam Proyek Baru

Terlibat dalam proyek-proyek baru dan tantangan baru di tempat kerja juga memberikan dorongan untuk terus mengembangkan keterampilan. Pengalaman ini sering kali memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru yang memotivasi saya untuk terus belajar dan berkembang.

Secara keseluruhan, saya merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi saya di tempat kerja berkat dukungan dari manajemen, kesempatan pelatihan, umpan balik yang konstruktif, budaya organisasi yang mendukung, pengakuan, dan akses ke sumber daya. Semua faktor ini bersama-sama menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan motivasi untuk terus belajar.”

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa Evaluasi dan Monitoring: Pentingnya evaluasi dan monitoring terhadap program pelatihan untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi memberikan hasil yang sepadan dan mendukung pencapaian indikator kinerja organisasi yang lebih baik.

#### 4.4 Analisis dan Pembahasan

Berikut adalah analisis hasil penelitian yang diperoleh dari observasi dan wawancara mendalam mengenai pengembangan kompetensi pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara. Penelitian ini dilakukan dengan cermat, memperhatikan lokasi dan waktu yang telah diatur secara optimal. Selain itu, peneliti juga bertemu langsung dengan para informan untuk memperoleh data yang lebih akurat.

Hasil penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Teknik tersebut dipilih untuk memperoleh data yang alami. Struktur wawancara yang dirancang oleh peneliti tidak bersifat baku, sehingga apabila jawaban yang diberikan informan kurang jelas, peneliti akan mengajukan pertanyaan tambahan untuk memperdalam dan memperjelas informasi yang diberikan oleh informan.

#### 4.4.1 Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai yang Diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Nias Utara

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di sektor pemerintahan. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nias Utara, pengembangan kompetensi pegawai dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh aparatur dapat bekerja secara efektif, efisien, dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi serta tantangan zaman. Berikut ini adalah analisis strategi yang diterapkan oleh BKPSDM dalam pengembangan kompetensi pegawai, yaitu:

##### 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*)

BKPSDM Kabupaten Nias Utara memulai strategi pengembangan kompetensi dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Langkah ini penting untuk mengetahui gap antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara optimal. Analisis ini dilakukan melalui evaluasi kinerja, survei, dan wawancara dengan pegawai dan pimpinan, sehingga dapat diidentifikasi area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut, seperti kemampuan teknis, manajerial, maupun kompetensi berbasis teknologi.

##### 2. Pengembangan Kompetensi Berbasis Teknologi

Seiring dengan meningkatnya digitalisasi dalam tata kelola pemerintahan, BKPSDM Kabupaten Nias Utara menekankan pengembangan kompetensi berbasis teknologi bagi para pegawainya. Program pelatihan terkait penggunaan perangkat lunak administrasi, manajemen data, dan platform digital menjadi prioritas utama. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi modern dalam tugas sehari-hari, termasuk dalam hal pelayanan publik yang lebih cepat dan transparan.

##### 3. Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan

Strategi pengembangan kompetensi juga melibatkan program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. BKPSDM Kabupaten Nias Utara menyelenggarakan berbagai program pelatihan baik secara internal maupun bekerja sama dengan instansi eksternal, seperti lembaga pelatihan pemerintah dan universitas. Program ini dirancang untuk terus memperbarui pengetahuan pegawai, termasuk dalam hal regulasi, kebijakan pemerintah terbaru, serta metode kerja yang lebih efektif. Pendidikan formal, seperti beasiswa untuk studi lanjut, juga diberikan kepada pegawai yang memiliki potensi dan komitmen tinggi terhadap pengembangan diri.

#### 4. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja

Strategi lain yang diterapkan adalah penerapan sistem penilaian kinerja yang terukur dan transparan. Penilaian kinerja dilakukan secara rutin untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai berhasil mencapai target dan standar yang telah ditetapkan. Hasil penilaian ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan pengembangan lebih lanjut. Pegawai yang memiliki prestasi tinggi diberi penghargaan, sementara pegawai yang memerlukan peningkatan kompetensi diberikan pelatihan tambahan.

#### 5. Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan

Selain kompetensi teknis, BKPSDM Kabupaten Nias Utara juga memprioritaskan pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan bagi para pegawai yang berada di level manajerial dan potensial untuk promosi ke posisi lebih tinggi. Program ini dirancang untuk melatih kemampuan dalam pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, serta pemecahan masalah di tingkat yang lebih kompleks. Pelatihan kepemimpinan ini biasanya dilakukan melalui workshop, mentoring, dan *coaching* yang dipandu oleh praktisi dan akademisi berpengalaman.

#### 6. Monitoring dan Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi



Untuk memastikan keberhasilan strategi pengembangan kompetensi, BKPSDM Kabupaten Nias Utara menerapkan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh program pengembangan yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur dampak dari pelatihan yang diberikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, *feedback* dari pegawai yang mengikuti program pengembangan juga diambil untuk memperbaiki kualitas dan relevansi pelatihan di masa depan.

Strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara berfokus pada analisis kebutuhan pelatihan yang mendalam, peningkatan keterampilan teknologi, pendidikan berkelanjutan, pengembangan manajerial, serta evaluasi kinerja secara berkala. Dengan penerapan strategi yang komprehensif ini, BKPSDM Kabupaten Nias Utara diharapkan dapat mencetak aparatur yang profesional, kompeten, dan mampu menghadapi tantangan birokrasi modern dengan lebih efektif.

#### 15 4.4.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara

11 Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nias Utara dipengaruhi oleh berbagai faktor. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada bagaimana faktor- faktor tersebut diidentifikasi dan dikelola. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara:

##### 1. Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

Dukungan penuh dari manajemen puncak dan pimpinan organisasi sangat penting. Komitmen dan keterlibatan aktif pimpinan BKPSDM dalam mendukung program pengembangan kompetensi akan meningkatkan

motivasi pegawai dan memastikan alokasi sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan program tersebut.

2. Ketersediaan Anggaran dan Sumber Daya

Pengembangan kompetensi memerlukan investasi, baik dalam bentuk anggaran maupun sumber daya lainnya seperti fasilitas dan tenaga ahli. Ketersediaan anggaran yang cukup memungkinkan BKPSDM untuk menyelenggarakan program pelatihan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan yang Akurat

Keberhasilan strategi pengembangan kompetensi sangat bergantung pada analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*) yang tepat. Dengan memahami kesenjangan kompetensi yang ada, BKPSDM dapat merancang program pelatihan yang efektif dan tepat sasaran, sehingga mampu meningkatkan kemampuan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

4. Kualitas Program Pelatihan

Kualitas materi pelatihan, metode penyampaian, dan kompetensi instruktur atau fasilitator sangat mempengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi. Program pelatihan yang interaktif, relevan, dan dipandu oleh tenaga ahli yang berpengalaman akan lebih berhasil dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

5. Motivasi dan Partisipasi Pegawai

Motivasi internal dan keterlibatan aktif pegawai dalam program pengembangan kompetensi sangat penting. Pegawai yang memiliki keinginan kuat untuk belajar dan berkembang akan lebih proaktif dalam mengikuti pelatihan dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari.

6. Budaya Organisasi yang Mendukung Pembelajaran

Budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kompetensi.

BKPSDM perlu membangun budaya yang menghargai inisiatif, keterbukaan terhadap perubahan, dan pembelajaran berkelanjutan.

#### 7. Teknologi dan Infrastruktur Pendukung

Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pelatihan, seperti *e-learning* dan sistem manajemen pembelajaran, dapat meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas program pengembangan kompetensi. Ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai akan mendukung efektivitas pelaksanaan strategi ini.

186

#### 8. Monitoring dan Evaluasi yang Berkelanjutan

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap program pengembangan kompetensi memungkinkan BKPSDM untuk menilai efektivitas program dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan kompetensi tercapai dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

#### 9. Kerjasama dengan Lembaga Pelatihan Eksternal

Kerjasama dengan lembaga pelatihan, perguruan tinggi, atau institusi profesional lainnya dapat memperkaya program pengembangan kompetensi. Melalui kemitraan ini, BKPSDM dapat mengakses sumber daya, keahlian, dan metode pelatihan terbaru yang mungkin tidak tersedia secara internal.

#### 10. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dan kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi di BKPSDM. Kebijakan yang memberikan arahan jelas dan insentif bagi pengembangan kompetensi akan memotivasi organisasi dan pegawai untuk berpartisipasi aktif.

#### 11. Kondisi Sosial dan Geografis

Faktor sosial dan geografis di Kabupaten Nias Utara, seperti akses terhadap fasilitas pelatihan dan karakteristik demografis pegawai, dapat mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan kompetensi.

BKPSDM perlu mempertimbangkan kondisi lokal dalam merancang program yang sesuai dan efektif.

Keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara ditentukan oleh kombinasi berbagai faktor, mulai dari dukungan manajemen, ketersediaan sumber daya, hingga motivasi pegawai. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara optimal, BKPSDM dapat meningkatkan efektivitas program pengembangan kompetensi dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

#### 4.4.3 Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan penelitian, strategi pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nias Utara melibatkan beberapa langkah kunci yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai secara berkelanjutan. Strategi ini mencakup:

a. Analisis Kebutuhan Kompetensi

BKPSDM secara rutin melakukan analisis kebutuhan kompetensi untuk mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penilaian kinerja pegawai, umpan balik dari atasan, dan identifikasi tren serta perubahan di lingkungan kerja.

b. Perancangan Program Pelatihan

Program pelatihan dirancang berdasarkan hasil analisis kebutuhan kompetensi. Program ini mencakup pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Materi pelatihan dipilih agar sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tantangan yang dihadapi.

c. Implementasi Program

Program pelatihan dilaksanakan dengan metode yang bervariasi, seperti workshop, seminar, dan e-learning. Pelatihan ini dilakukan secara berkala dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk fasilitator eksternal dan internal.

<sup>72</sup>  
d. **Evaluasi dan Umpan Balik**

<sup>72</sup>  
Setelah pelatihan, BKPSDM melakukan evaluasi untuk mengukur efektivitas program. Evaluasi ini mencakup pengukuran peningkatan keterampilan, perubahan dalam kinerja pegawai, dan penerapan pengetahuan baru dalam tugas sehari-hari. Umpan balik dari peserta pelatihan juga dikumpulkan untuk perbaikan program di masa depan.

<sup>9</sup>  
**4.4.4 Dampak Program Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

Hasil penelitian menunjukkan beberapa dampak positif dari program pengembangan kompetensi di BKPSDM:

a. **Peningkatan Kinerja Pegawai**

Pegawai yang mengikuti program pelatihan menunjukkan peningkatan signifikan dalam kinerja mereka. Hal ini terlihat dari peningkatan efisiensi kerja, kualitas output, dan kemampuan dalam menangani tugas yang lebih kompleks.

b. **Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Program pelatihan berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang, pegawai merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

c. **Kemampuan Adaptasi yang Lebih Baik**

Pelatihan yang berfokus pada teknologi baru dan best practices membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja. Ini



memperkuat kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan baru dan menerapkan solusi inovatif.

d. Peningkatan Kepemimpinan dan Manajerial

Program pengembangan kompetensi dalam bidang kepemimpinan dan manajerial membantu pegawai yang memegang posisi strategis untuk mengelola tim dan proyek dengan lebih efektif. Ini berdampak positif pada struktur organisasi dan pencapaian tujuan.

**4.4.5 Tantangan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

Beberapa tantangan yang diidentifikasi dalam penelitian ini mencakup:

a. Keterbatasan Sumber Daya

Terdapat keterbatasan dalam hal anggaran dan sumber daya untuk pelatihan yang dapat mempengaruhi cakupan dan frekuensi program pelatihan.

b. Kendala Penjadwalan

Jadwal pelatihan yang tetap kadang sulit disesuaikan dengan jadwal kerja pegawai, yang dapat mempengaruhi partisipasi dan efektivitas pelatihan.

c. Kebutuhan Penyesuaian Program

Program pelatihan terkadang tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan spesifik pegawai, terutama dalam hal tingkat kesulitan dan relevansi materi.

**4.4.6 Rekomendasi untuk Perbaikan Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

Berdasarkan hasil pembahasan, beberapa rekomendasi untuk meningkatkan strategi pengembangan kompetensi di BKPSDM adalah:

a. Menyesuaikan Program Pelatihan

Program pelatihan harus lebih disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai dan tantangan yang dihadapi. Penyesuaian ini dapat mencakup tingkat kesulitan dan relevansi materi.

b. Meningkatkan Fleksibilitas

Mengadakan pelatihan dalam format yang lebih fleksibel, seperti e-learning atau modul singkat, dapat membantu pegawai menyesuaikan pelatihan dengan jadwal kerja mereka.

c. Menyediakan Dukungan Tindak Lanjut

Menyediakan sesi tindak lanjut dan mentoring setelah pelatihan dapat membantu pegawai dalam menerapkan pengetahuan baru dan menyelesaikan tantangan yang muncul.

d. Mengoptimalkan Sumber Daya

Memanfaatkan sumber daya yang ada secara lebih efisien dan mencari peluang untuk mendapatkan tambahan anggaran atau dukungan eksternal untuk pelatihan.

#### 4.4.7 Upaya <sup>11</sup> Meningkatkan Kompetensi Pegawai pada <sup>12</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara

1. Penilaian Kebutuhan Kompetensi

BKPSDM melakukan penilaian kebutuhan kompetensi secara berkala untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.

Penilaian ini mencakup:

a. Analisis Kinerja

Mengidentifikasi area di mana pegawai membutuhkan peningkatan berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

b. Survei dan Wawancara

Mengumpulkan umpan balik dari pegawai dan atasan untuk mengetahui tantangan dan kebutuhan pengembangan.

c. Tren dan Perubahan Industri

Memantau perkembangan terbaru dalam industri untuk memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan relevan dengan kebutuhan saat ini.

2. Penyediaan Program Pelatihan yang Relevan

BKPSDM menyediakan berbagai program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial pegawai. Upaya ini meliputi:

a. Pelatihan Teknis

Program yang fokus pada keterampilan khusus yang diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari, seperti penggunaan perangkat lunak tertentu atau teknik manajemen proyek.

b. Pelatihan Manajerial dan Kepemimpinan

Mengembangkan keterampilan dalam mengelola tim, membuat keputusan strategis, dan memimpin proyek.

c. *Workshop* dan Seminar

Menyediakan kesempatan untuk belajar dari ahli dan praktisi di bidang tertentu, serta berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.

3. Penggunaan Metode dan Alat Pelatihan yang Variatif

BKPSDM menerapkan berbagai metode pelatihan untuk memenuhi kebutuhan beragam pegawai, termasuk:

a. Pelatihan Kelas Tatap Muka

Mengadakan sesi pelatihan langsung yang memungkinkan interaksi langsung antara peserta dan instruktur.

b. *E-Learning*

Menyediakan modul pelatihan online yang dapat diakses kapan saja, memungkinkan pegawai untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka.

c. Pelatihan *On the Job*

Mengintegrasikan pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari melalui pembimbingan dan proyek khusus.

#### 4. Evaluasi dan Umpan Balik

Setelah pelatihan, BKPSDM melakukan evaluasi untuk menilai efektivitas program dan dampaknya terhadap kinerja pegawai:

##### a. Evaluasi Kinerja

Mengukur peningkatan keterampilan dan penerapan pengetahuan baru dalam pekerjaan.

##### b. Survei Kepuasan

Mengumpulkan umpan balik dari peserta pelatihan untuk menilai kepuasan dan efektivitas pelatihan.

##### c. Tindak Lanjut dan Mentoring

Menyediakan dukungan tambahan untuk membantu pegawai menerapkan pengetahuan yang diperoleh dan mengatasi tantangan yang muncul setelah pelatihan.

#### 5. Penyediaan Dukungan dan Insentif

Untuk mendorong pegawai agar terus mengembangkan keterampilan mereka, BKPSDM menyediakan berbagai bentuk dukungan dan insentif:

##### a. Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan peningkatan signifikan atau penerapan keterampilan baru dalam pekerjaan.

##### b. Dukungan Finansial

Menyediakan dana atau subsidi untuk mengikuti pelatihan eksternal atau memperoleh sertifikasi profesional.

##### c. Fasilitas dan Sumber Daya

Menyediakan akses ke perpustakaan digital, alat pembelajaran, dan sumber daya lainnya untuk mendukung pengembangan keterampilan secara mandiri.

#### 6. Integrasi dengan Perencanaan Karir

BKPSDM juga mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan perencanaan karir pegawai:

##### a. Rencana Pengembangan Karir

Membantu pegawai merencanakan jalur karir mereka dan menyediakan pelatihan yang mendukung tujuan karir mereka.

##### b. Penilaian Kebutuhan Karir

Mengidentifikasi keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir dan menyediakan program pelatihan yang sesuai.

#### 7. Peningkatan Kapasitas Manajerial dan Administratif

Untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan program pengembangan kompetensi, BKPSDM:

##### a. Penguatan Kapasitas Staf

Melakukan pelatihan untuk staf BKPSDM agar dapat merancang dan mengelola program pengembangan dengan lebih baik.

##### b. Pemantauan dan Pelaporan

Mengembangkan sistem pemantauan dan pelaporan yang efektif untuk melacak kemajuan program dan hasil yang dicapai.

Upaya-upaya ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara melalui penyediaan pelatihan yang relevan, evaluasi yang efektif, dukungan yang memadai, dan integrasi dengan perencanaan karir. Dengan pendekatan yang komprehensif dan berfokus pada kebutuhan pegawai, BKPSDM dapat memastikan bahwa pegawai memiliki



keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi secara efektif dalam pekerjaan mereka.

#### **4.5 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian merujuk pada batasan atau kendala- kendala yang ada dalam sebuah penelitian yang dapat memengaruhi validitas atau generalisasi hasil penelitian. Mengidentifikasi keterbatasan penelitian adalah langkah yang penting dalam pembahasan temuan penelitian, karena hal ini membantu memahami konteks dan batasan hasil penelitian. Berikut adalah beberapa keterbatasan penelitian yang dialami peneliti:

a. Akses Data yang Terbatas

Penelitian ini mungkin mengalami kesulitan dalam mengakses data yang lengkap dan akurat mengenai program pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan, serta hasil evaluasi yang terkait. Keterbatasan dalam dokumentasi atau catatan pelatihan dapat mempengaruhi kedalaman analisis.

b. Data Historis yang Tidak Memadai

Keterbatasan dalam data historis tentang perkembangan kompetensi pegawai sebelumnya dapat menyulitkan analisis tren jangka panjang dan dampak dari strategi yang diterapkan.

c. Bias Responden

Responden mungkin memberikan jawaban yang bias atau tidak sepenuhnya jujur dalam wawancara atau survei, terutama jika mereka merasa penilaian mereka akan mempengaruhi evaluasi kinerja mereka.

d. Keterbatasan Perspektif

Penelitian ini mungkin hanya mencakup pandangan dari sebagian pegawai atau manajer, sehingga tidak mencerminkan seluruh perspektif yang ada di organisasi.

e. Metodologi Evaluasi

Penelitian ini mungkin bergantung pada metode evaluasi yang kurang mendalam atau tidak cukup komprehensif untuk menilai efektivitas program pengembangan kompetensi secara menyeluruh.

180

f. Keterbatasan Alat Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, seperti kuesioner atau wawancara, mungkin tidak sepenuhnya mengakomodasi semua aspek pengembangan kompetensi atau tidak cukup valid untuk memberikan hasil yang akurat.

Keterbatasan ini perlu diperhatikan untuk memberikan konteks pada hasil penelitian dan mempertimbangkan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan penelitian di masa depan.

#### 4.6 Rekomendasi Penelitian

Studi tentang pengembangan kompetensi pegawai adalah topik yang relevan dan penting dalam konteks pembangunan masyarakat dan pemerintahan lokal. Berikut beberapa rekomendasi hasil penelitian yang mungkin dapat dijelajahi dalam studi tersebut:

a. Pengumpulan Data yang Lebih Lengkap

Disarankan untuk meningkatkan metode pengumpulan data, termasuk penggunaan teknik pengumpulan data yang lebih komprehensif dan alat yang valid, untuk memperoleh informasi yang lebih akurat dan terperinci tentang pelatihan dan evaluasi kompetensi.

b. Penyimpanan Data yang Sistematis

Mengembangkan sistem dokumentasi yang lebih baik untuk menyimpan data pelatihan dan hasil evaluasi, sehingga mempermudah akses dan analisis data historis.

c. Pengumpulan Umpan Balik dari Semua Tingkatan

Memastikan bahwa umpan balik dikumpulkan dari semua tingkat pegawai, termasuk manajer dan staf, untuk mendapatkan pandangan yang lebih

menyeluruh tentang kebutuhan kompetensi dan efektivitas program pelatihan.

d. Studi Kasus di Unit Berbeda

Melakukan studi kasus di berbagai unit atau departemen untuk mengidentifikasi variasi dalam implementasi dan hasil program pelatihan.

e. Metodologi Evaluasi yang Lebih Mendalam

Mengembangkan dan menerapkan metodologi evaluasi yang lebih mendalam, seperti analisis dampak jangka panjang dan penilaian berbasis hasil, untuk menilai efektivitas program pengembangan kompetensi secara menyeluruh.

f. Penggunaan Alat Evaluasi yang Beragam

Menggunakan berbagai alat evaluasi, termasuk tes keterampilan, observasi langsung, dan penilaian kinerja, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang peningkatan kompetensi.

g. Peningkatan Sumber Daya untuk Pelatihan

Mengidentifikasi dan menyediakan tambahan sumber daya yang diperlukan, termasuk anggaran dan fasilitas pelatihan, untuk mendukung pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang lebih efektif.

h. Kemitraan dengan Pihak Eksternal

Membentuk kemitraan dengan lembaga pelatihan atau profesional eksternal untuk mengakses pengetahuan dan sumber daya tambahan yang dapat meningkatkan kualitas program pelatihan.

i. Penyesuaian Program Berdasarkan Umpan Balik

Menggunakan umpan balik dari evaluasi untuk menyesuaikan dan memperbarui program pelatihan secara berkala, agar tetap relevan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi pegawai.

j. Pengembangan Program yang Fleksibel

Merancang program pelatihan yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi berbagai gaya belajar dan kebutuhan individu pegawai.

k. Studi Dampak Jangka Panjang

Melakukan penelitian jangka panjang untuk menilai dampak berkelanjutan dari program pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

l. Evaluasi Efektivitas Program Secara Berkala

Mengimplementasikan evaluasi berkala terhadap program pengembangan kompetensi untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas program.

m. Pengembangan Keterampilan Inovatif

Memprioritaskan pengembangan keterampilan yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan, termasuk keterampilan dalam teknologi terbaru dan metode kerja yang efisien.

n. Pelatihan Kreatif dan Berbasis Teknologi

Menyediakan pelatihan yang fokus pada keterampilan kreatif dan berbasis teknologi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

o. Konseling dan Perencanaan Karir

Menyediakan layanan konseling karir dan perencanaan yang lebih terintegrasi untuk membantu pegawai merencanakan jalur karir mereka dan memilih pelatihan yang sesuai dengan tujuan karir mereka.

p. Penyelarasan Program dengan Rencana Karir

Mengintegrasikan program pengembangan kompetensi dengan rencana pengembangan karir individu untuk memastikan relevansi dan efektivitas pelatihan.

q. Analisis Faktor Eksternal

Meneliti bagaimana faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan tren industri mempengaruhi pengembangan kompetensi dan menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan tersebut.

r. Penyesuaian Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi

Mengidentifikasi dampak kondisi sosial- ekonomi terhadap program pelatihan dan mengadaptasi strategi pengembangan kompetensi untuk menghadapi tantangan tersebut.

Rekomendasi ini diharapkan dapat membantu BKPSDM Kabupaten Nias Utara dalam meningkatkan strategi pengembangan kompetensi pegawai mereka, serta memberikan arahan untuk penelitian lebih lanjut yang dapat mendukung efektivitas program dan pencapaian tujuan organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nias Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. BKPSDM telah menerapkan berbagai strategi pengembangan kompetensi, seperti pelatihan, pendidikan formal, dan *job rotation*. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya minat pegawai, dan belum optimalnya sistem evaluasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap strategi pengembangan kompetensi yang sudah ada, serta pengembangan strategi baru yang lebih efektif dan efisien.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara telah dilaksanakan dengan baik, sehingga pegawai mengalami peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

## 5.2 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Nias Utara perlu ditingkatkan. Beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah:

1. Meningkatkan anggaran untuk pengembangan kompetensi
2. Merancang program pelatihan yang lebih menarik dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan
3. Memberikan insentif bagi pegawai yang aktif mengikuti program pengembangan



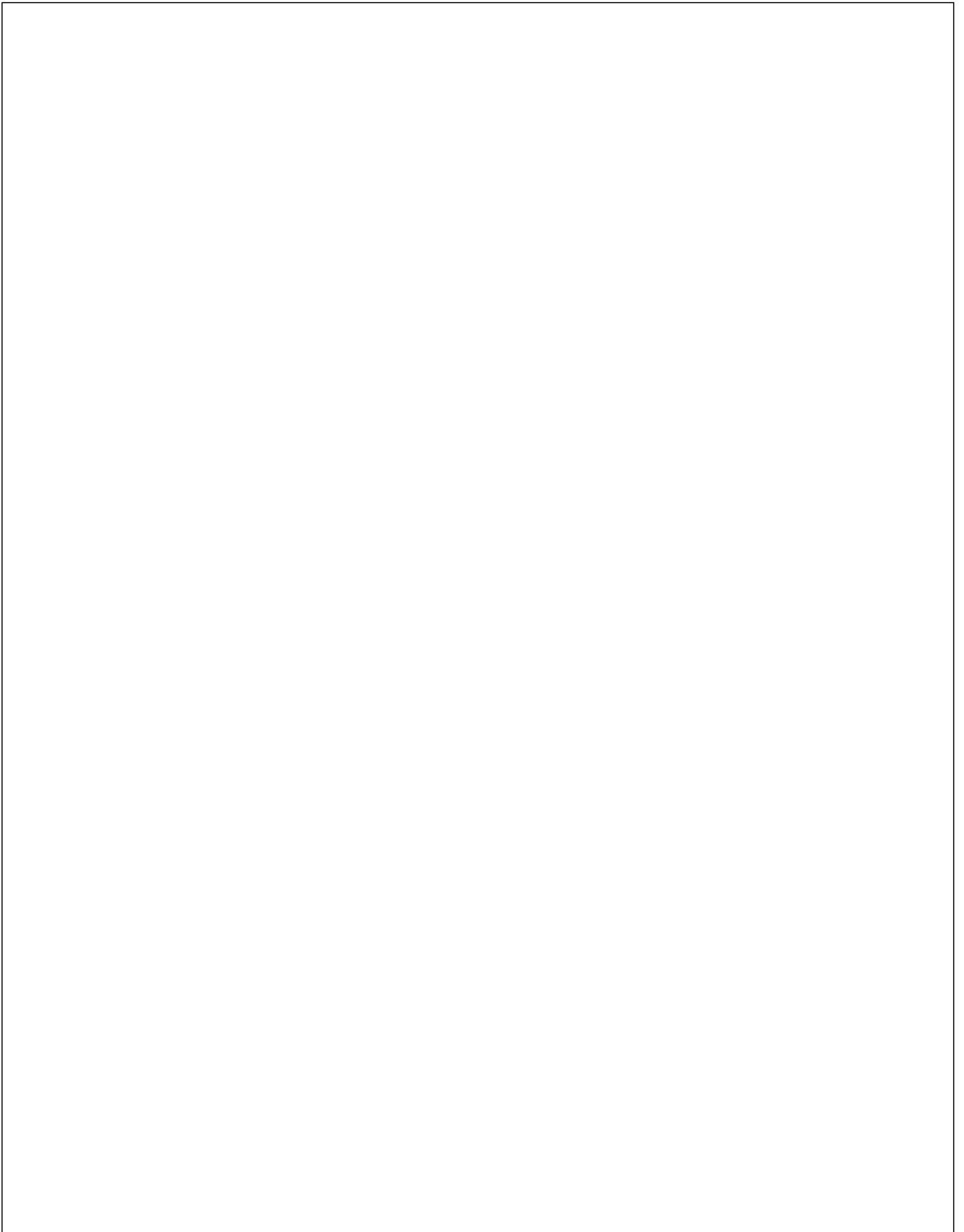
4. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas program pengembangan <sup>208</sup>
5. Membangun sistem informasi manajemen (SIM) untuk mengelola data dan informasi terkait pengembangan kompetensi. <sup>218</sup>

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, (2019). *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta, Jakarta <sup>10</sup>
- Arifhan Ady Dj & Wahdaniah (2022). *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management* p-ISSN : 2797-9725 | e-ISSN : 2777-0559 Vol. 2 No. 1 Januari - April 2022. <sup>6</sup>
- Arikunto, Suharsini, (2017). *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*, Bina Aksara, Jakarta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. <sup>240</sup>
- Assauri Sofjan, (2010). *Manajemen Pemasaran*, Rajawali Press, Jakarta <sup>211</sup>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2021). *Strategy and Human Resource Management*. London: Macmillan International Higher Education. <sup>149</sup>
- Boyatzis, R. E. (2018). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <sup>114</sup>
- Davis, M. (2023). *Evaluating the Effectiveness of Competency Development Initiatives*. *International Journal of Training and Development*, 27(4), 321-335. <sup>238</sup>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson. <sup>69</sup>
- Effendi, Tadjuddin Noer, (2019). *Sumber Daya Manusia, Peluang Kerja dan Kemiskinan*, Rineka Cipta, Jakarta <sup>78</sup>
- Fathoni, Abdurrahman, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta Jakarta. <sup>78</sup>
- Faustino, Cardoso Gomes, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta

- Jansen, M. (2023). *Integrating Competency Development with Strategic Organizational Goals*. Harvard Business Review Press.
- Jenerson, Patonengan (2021). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*; ISSN 25280-1852, e-ISSN: 2721-0537; Akreditasi Jurnal Nasional Sinta 5; Vol VI, No.02, Desember 2021.
- Jones, P. (2021). "Measuring the ROI of Competency Development Programs." *Journal of Human Resources Management*, 15(2), 45-60.
- Kadir. (2019). *Statistika Terapan: Konsep, Contoh, dan Analisa Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Li, Y., et al. (2020). "Technological Innovations in Employee Competency Development." *International Journal of Training and Development*, 24(3), 212-230.
- Lupiyoadi, Rambat, (2018). *Manajemen Pemasaran Jasa*, Salemba Empat, Jakarta
- Martoyo, Susilo, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Maslow, Abram, (2013). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2021). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. South-Western Cengage Learning.
- McClelland, David C. (2019). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. American Psychologist.
- Notohamiprodjo, Hadisuwarno. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Pustaka Baru.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, (2013). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Dharma, Bandung.
- Schaufeli, W. B. (2020). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. London: Routledge.
- Soedrajat, Setyo, (2014). *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*, Ikral Mandiri Abadi, Jakarta
- Soekanto, Teguh Sulisty, (2020), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

- 33  
Soekidjo, Notoatmodjo, (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- 106  
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2019). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- 1  
Sri Hartati; Neni Alyani & Thiara Kurniati. (2022). *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. Vol 10, No. 1, 2022, pp. 16-30 Website: [http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/ DOI 10.33701/jmsda.v10i1.2506](http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/DOI%2010.33701/jmsda.v10i1.2506).
- 155  
Sri Wahyudi, Agustinus, (2016). *Manajemen Strategi*, Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, Alfabeta, Bandung.
- 33  
Suyanto, M. Suyanto, (2017). *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Syafi'i Antonio, (2011). *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Cet. 1, Gema Insani, Jakarta
- 4  
Syamsul Effendie & R. Widodo Tri Putra. (2024). *The Journalish: Social and Government*; <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>. Volume 5 Nomor 1 Maret 2024: The Journalish Hal. 001-010.
- 51  
Thoha, Miftah, (2015). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Kencana, Jakarta.
- 17  
Tjiptono, Fandi, (2020). *Strategi Pemasaran*, Cet. Ke-II, Andi, Yogyakarta
- 92  
Ulrich, D. (2021). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 1  
Wahyu Saputra Basri & Ayu Widowati Johannes (2022). *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* Vol. 14 No. 1 pp. 36-52 Website: <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD>. ISSN: 1829-5193, e-ISSN: 2615-3351 DOI:<https://doi.org/10.33701/jiapd.v14i1>



## DAFTAR WAWANCARA PENELITIAN

*Petunjuk:*

- a. *Peneliti mengharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk memberi jawaban yang tepat dan relevan atas daftar pertanyaan penelitian yang telah tersedia.*
- b. *Berikanlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu benar atau mendekati jawaban dari pertanyaan sesuai dengan keadaan yang ada.*
- c. *Jawaban yang Bapak/Ibu berikan adalah bersifat rahasia, untuk itu peneliti mengharapkan jawaban yang sesungguhnya.*
- d. *Data yang telah diperoleh dari Bapak/Ibu semata-mata hanya sebagai salah satu kelengkapan dalam menyusun Skripsi untuk menyelesaikan studi pada program strata satu.*
- e. *Sebelum dan sesudah, peneliti mengucapkan terimakasih atas partisipasi dari Bapak/Ibu.*

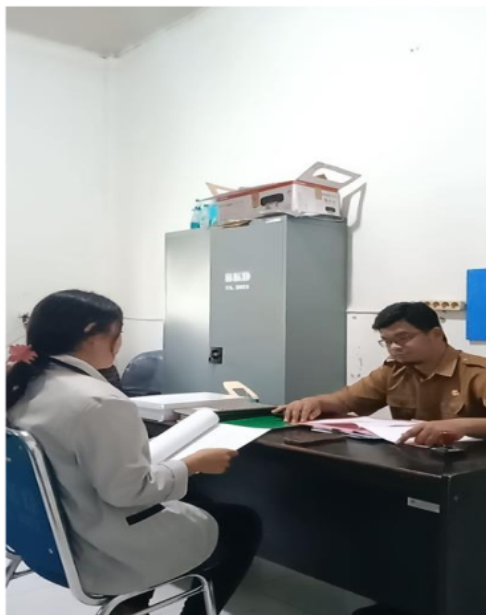
<i>No</i>	<i>Key Informan dan Informan</i>	<i>Pertanyaan</i>
15 1.	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh mana pegawai memiliki keterampilan teknis yang relevan dengan tugas mereka?</li> <li>2. Apakah pegawai menguasai perangkat lunak atau alat kerja khusus yang diperlukan dalam pekerjaan mereka?</li> <li>3. Berapa banyak pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis atau memperoleh sertifikasi dalam bidang mereka?</li> <li>4. Seberapa sering pegawai mengikuti program pengembangan teknis yang diadakan oleh BKPSDM?</li> <li>5. Seberapa baik pegawai mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi yang relevan dengan pekerjaan mereka?</li> <li>6. Apakah pegawai dapat mengaplikasikan teknologi baru dalam tugas sehari-hari?</li> <li>7. Bagaimana penilaian kinerja teknis pegawai berdasarkan evaluasi kerja?</li> <li>8. Apakah terdapat peningkatan kualitas dan efisiensi kerja setelah mengikuti program pelatihan teknis?</li> <li>9. Sejauh mana pegawai mampu menggunakan pengetahuan teknis mereka untuk mengidentifikasi dan memecahkan</li> </ol>

		<p>masalah dalam pekerjaan?</p> <p>10. Apakah pegawai dapat mengusulkan solusi inovatif yang didasarkan pada pengetahuan teknis mereka?</p>
2.	<p>75</p> <p>Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara</p>	<p>1. Bagaimana peran Anda sebagai Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara dalam mengawasi pengembangan kompetensi pegawai?</p> <p>2. Apa visi dan misi dari badan ini terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai?</p> <p>3. Bagaimana Anda mendefinisikan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi?</p> <p>4. Bagaimana proses identifikasi kebutuhan kompetensi dilakukan di organisasi ini?</p> <p>5. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?</p> <p>6. Seberapa sering analisis kebutuhan kompetensi dilakukan, dan siapa saja yang terlibat dalam proses ini?</p> <p>7. Apa saja jenis program pengembangan kompetensi yang saat ini tersedia untuk pegawai di organisasi ini?</p> <p>8. Bagaimana proses perancangan program-program ini dilakukan?</p> <p>9. Apa kriteria yang digunakan untuk memilih metode pelatihan yang paling sesuai?</p> <p>10. Bagaimana Anda memastikan bahwa materi pelatihan selalu mutakhir dan relevan dengan kebutuhan organisasi?</p>
3.	<p>Kepala Bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara</p>	<p>6. Bagaimana peran Anda sebagai Kepala Bidang Kepegawaian dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara?</p> <p>7. Apa saja teknik atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?</p> <p>8. Bagaimana program pengembangan kompetensi dilaksanakan di bidang Anda?</p> <p>9. Bagaimana efektivitas program pengembangan kompetensi diukur dan dievaluasi di bidang Anda?</p>



		10. Apa indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan program pengembangan kompetensi?
4.	<p>58</p> <p>Kepala Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara</p>	<p>1. Apa metode atau alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap kompetensi antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan?</p> <p>2. Bagaimana program pelatihan dilaksanakan di Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan?</p> <p>3. Bagaimana umpan balik dari evaluasi digunakan untuk meningkatkan program pelatihan?</p> <p>4. Apa dampak paling signifikan dari program pelatihan terhadap kinerja pegawai di organisasi ini?</p> <p>5. Bagaimana program pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi dalam organisasi?</p>
5.	<p>20</p> <p>Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara</p>	<p>1. Apa pendapat Anda tentang pentingnya pengembangan kompetensi di tempat kerja?</p> <p>2. Apakah Anda pernah mengikuti program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh organisasi ini? Jika ya, tolong ceritakan pengalaman Anda.</p> <p>3. Apakah Anda merasa program-program tersebut sesuai dengan kebutuhan Anda? <span style="background-color: #f0e68c;">74</span> mengapa atau mengapa tidak?</p> <p>4. Apa saja manfaat yang Anda rasakan setelah mengikuti program tersebut?</p> <p>5. Apakah Anda merasa didorong untuk terus mengembangkan kompetensi Anda di tempat kerja?</p>

**DOKUMENTASI WAWANCARA DI BKPSDM  
KABUPATEN NIAS UTARA**





**STRUKTUR ORGANISASI****BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA****MANUSIA KABUPATEN NIAS UTARA**

213

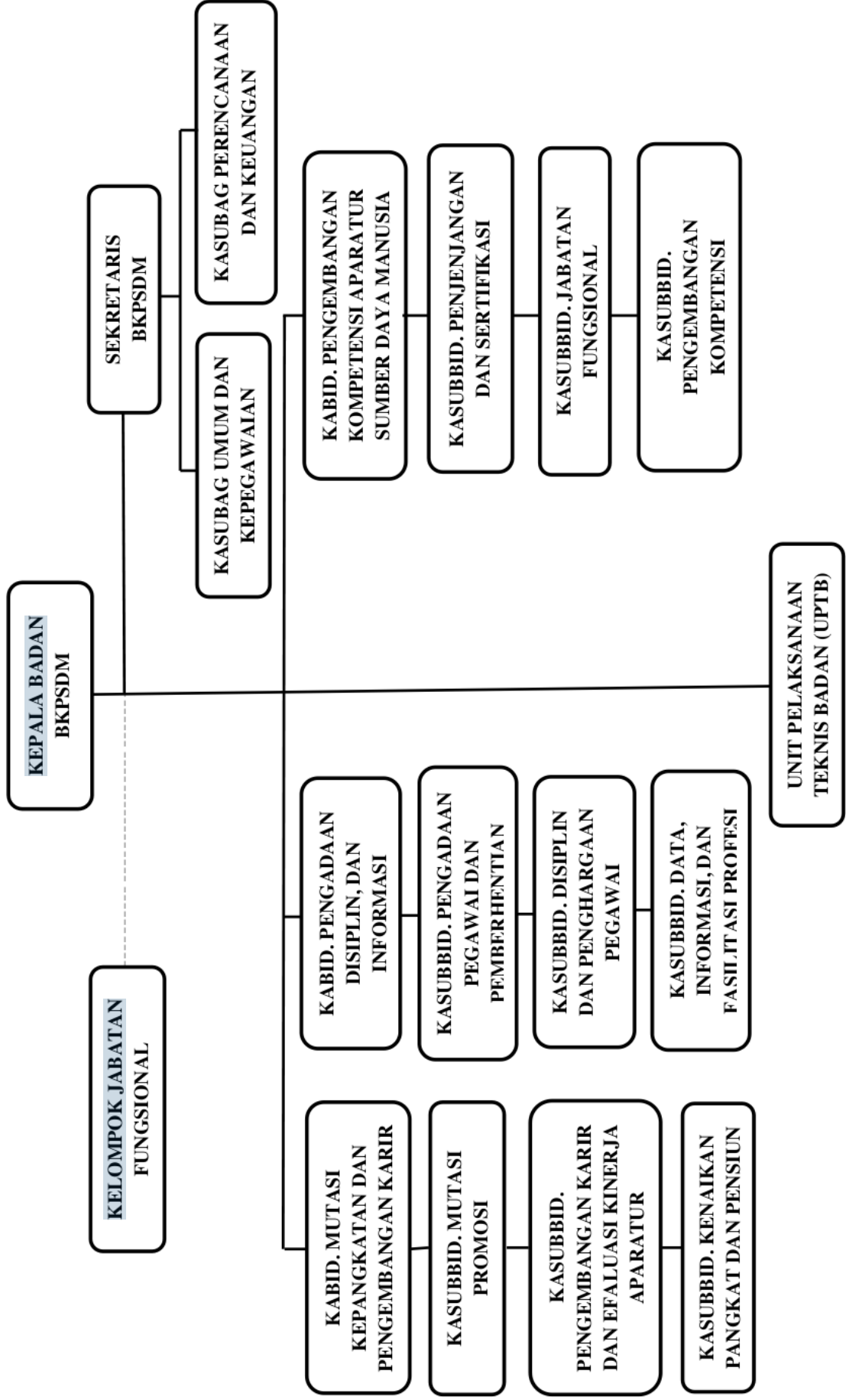
Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ditunjang dengan rincian struktur organisasi berikut:

- a. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- b. Sekretariat, terdiri dari :
  - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  - 2) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
- c. Bidang Mutasi Kepangkatan dan Pengembangan Karir terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Mutasi Promosi
  - 2) Sub Bidang Pengembangan Karir dan Evaluasi Kinerja Aparatur
  - 3) Sub Koordinator Kenaikan Pangkat dan Pensiun
- d. Bidang Pengadaan Disiplin, dan Informasi, terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Pengadaan Pegawai dan Pemberhentian
  - 2) Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan Pegawai
  - 3) Sub Bidang Data, Informasi, dan Fasilitasi Profesi ASN
- e. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sumber Daya Manusia, terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Diklat Penjurusan dan Sertifikasi
  - 2) Sub Bidang Pengembangan Kompetensi
  - 3) Sub Koordinator Jabatan Fungsional
- f. Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB);
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

166

Adapun bagan struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN KEPEGAWAIAN BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN NIAS UTARA**



**15**  
**Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia Kabupaten Nias Utara**

**1. Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Tugas Pokok:

**8**  
Membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang manajemen Aparatur Sipil Negara yakni Ketatausahaan, Perencanaan dan Pengadaan Pegawai, Administrasi Kepegawaian, Pengembangan Karier dan Kompetensi, Promosi dan Mutasi, Kepangkatan, Disiplin dan Penghargaan, Data dan Informasi, Pendidikan dan Pelatihan, pembinaan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan kelompok Jabatan Fungsional.

**151**  
Fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian yakni Ketatausahaan, Perencanaan dan Pengadaan Pegawai, Administrasi Kepegawaian, Pengembangan Karier dan Kompetensi, Promosi dan Mutasi, Kepangkatan, Disiplin dan Penghargaan, Data dan Informasi, Pendidikan dan Pelatihan, pembinaan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan kelompok Jabatan Fungsional;
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian Daerah;
- c. Menyelenggarakan tugas pemerintahan daerah di bidang kepegawaian
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**3**  
Rincian Tugas :

- a. Membantu Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dalam penyelenggaraan tugas bidang Kepegawaian Daerah sesuai dengan amanat peraturan perundang-undangan yang berlaku;



- b. Membantu Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah menyusun kebijakan daerah dalam pelaksanaan kewenangan daerah dibidang Kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. Merumuskan penyusunan pedoman pembinaan Kepegawaian Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d. Merumuskan penyusunan dan sasaran program kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta mengendalikan dan mengarahkan pelaksanaannya sesuai ketentuan yang berlaku;
- e. Menyelenggarakan administrasi Kepegawaian Aparatur Sipil Negara, perencanaan dan pengadaan Aparatur Sipil Negara, perpindahan Pegawai, pengembang karir, Kenaikan Pangkat dan Pensiun, Pembinaan dan Disiplin Pegawai, data dan Kesejahteraan Pegawai, Pendidikan dan pelatihan jabatan Struktural dan fungsional serta Pengembangan Sumber Daya Aparatur sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- f. Merencanakan dan mengarahkan pemberian rekomendasi Tugas Belajar serta pemakaian gelar bagi Aparatur Sipil Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Bidang Kepegawaian;
- g. Merencanakan dan mengkoordinasikan Pengadaan dan Penerimaan Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kabupaten Nias Utara sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Bidang Kepegawaian;
- h. Menyelenggarakan penerimaan CASN sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Bidang Kepegawaian dan berkoordinasi dengan instansi/unit kerja terkait;
- i. Mengkoordinir penyelenggaraan pelayanan administrasi Kepegawaian kepada Aparatur Sipil Negara berkaitan dengan pemrosesan penerbitan keputusan Pengangkatan, Pemindahan dan pemberhentian dalam jabatan Struktural dan fungsional sesuai ketentuan yang berlaku di Bidang Kepegawaian;
- j. Mengkoordinir penyelenggaraan pelayanan administrasi pemindahan/mutasi Aparatur Sipil Negara Lelang Jabatan dan Standar kompetensi untuk seluruh posisi jabatan serta persyaratan jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- k. Menyelenggarakan pemrosesan penetapan pensiun Aparatur Sipil Negara Kabupaten Nias Utara sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Bidang Kepegawaian;
- l. Menyelenggarakan pembinaan dan disiplin pegawai serta kesejahteraan Aparatur Sipil Negara bekerjasama dengan unit kerja yang terkait sesuai ketentuan yang berlaku di Bidang Kepegawaian;
- m. Menyelenggarakan pelayanan administrasi kepada Aparatur Sipil Negara di Bidang Kepegawaian dilingkungan pemerintah kabupaten Nias Utara;
- n. Melaksanakan koordinasi dengan instansi/unit kerja terkait dalam penyelenggaraan tugas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara;
- o. Membina, mengendalikan dan mengarahkan penyelenggaraan tugas Sekretaris dan para Kepala Bidang pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- p. Bertanggung jawab atas kebenaran dan penelitian hasil kerja Sekretaris dan para kepala Bidang di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- q. Menyampaikan saran dan pendapat Kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah berkaitan dengan penyelenggaraan tugas dan fungsinya;
- r. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.

## 2. Sekretaris badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia

Tugas Pokok:

Menyelenggarakan tugas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di bidang penatausahaan Administrasi Kepegawaian, Keuangan dan Aset, perlengkapan dan rumah tangga serta urusan umum lainnya.

Fungsi :

- a. Penyelenggara penyusunan perencanaan di Bidang Kepegawaian;

- b. Penyelenggara <sup>8</sup> pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan dan Administrasi Kepegawaian;
- c. Penyelenggara urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan, kearsipan dan inventarisasi Barang Milik Negara di Bidang Kepegawaian;
- d. Pelaksana <sup>2</sup> koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja di Bidang Kepegawaian.
- e. Rincian Tugas:
- f. Membantu Kepala Badan dalam mengkoordinasikan <sup>171</sup> kegiatan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara;
- g. Membantu Kepala Badan menyelenggarakan pelayanan administrasi, pengelolaan keuangan dan aset, serta menyusun program Badan Kepegawaian dan <sup>241</sup> Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara;
- h. <sup>3</sup> Mengkoordinir pengelolaan administrasi perkantoran dan kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- i. <sup>3</sup> Mengkoordinir pengelolaan dan penataan secara tertib barang inventaris Barang Milik Negara, barang habis pakai, persuratan dan penggandaan, pelayanan angkutan dan ekspedisi, urusan rumah tangga, ruang rapat serta keamanan dan kebersihan kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara;
- j. <sup>3</sup> Mengkoordinir perencanaan, pengelolaan dan pengurusan pertanggungjawaban keuangan di Bidang Kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku ;
- k. Menyenggarakan perencanaan kebutuhan internal dan kebutuhan administratif serta seluruh kegiatan protokoler <sup>115</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- l. Mengkoordinir pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;

- m. <sup>3</sup> Menganalisa permasalahan-permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan tugas-tugas administrasi perkantoran, keuangan, umum dan kepegawaian;
- n. Mengevaluasi dan membuat laporan berdasarkan ketentuan yang berlaku sebagai bahan informasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- o. <sup>3</sup> Menyampaikan saran dan pendapat kepada atasan terkait bidang tugasnya;
- p. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

### 3. **Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian**

#### Tugas Pokok:

Melaksanakan urusan umum dan mengelola administrasi kepegawaian.

#### Rincian Tugas :

- a. <sup>2</sup> Menyusun rencana dan program kerja operasional kegiatan pelayanan administrasi umum, rumah tangga serta administrasi kepegawaian lingkup <sup>20</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b. Melaksanakan <sup>20</sup> pengelolaan surat-surat <sup>245</sup> urusan kepegawaian dan umum lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- c. <sup>49</sup> Melaksanakan pengelolaan kearsipan pada unit kerja di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- d. <sup>8</sup> Melaksanakan urusan keprotokol dan kegiatan rapat lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- e. <sup>184</sup> Melaksanakan pemeliharaan dan perawatan kendaraan dinas, peralatan dan perlengkapan kantor dan pemantauan barang-barang inventaris berkoordinasi dengan pengurus barang serta keamanan dan kebersihan kantor <sup>184</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nias Utara;

- f. Melaksanakan pengadaan sarana dan prasarana dilingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- g. Melakukan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan subbagian umum dan kepegawaian;
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya di Bidang Kepegawaian.

#### 4. Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan

Tugas Pokok:

Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, penyusunan perencanaan program, dan Pelaporan pelaksanaan Kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Rincian Tugas :

- a. Menyusun rencana dan program kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b. Melaksanakan kegiatan perbendaharaan, verifikasi dan pembukuan keuangan anggaran belanja langsung dan belanja tidak langsung;
- c. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- d. Melaksanakan pengajuan penerbitan SP2D dan SPM Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- e. Melaksanakan penyusunan laporan prognosis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- f. Melaksanakan penyusunan laporan keuangan triwulan/semester/tahunan;
- g. Melaksanakan koordinasi, evaluasi pelaporan dalam pengelolaan keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- h. Mengumpulkan bahan-bahan dalam penyusunan program dan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- i. Mengkompilasi hasil penyusunan rencana kerja dan anggaran dari masing-masing bidang pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;

- j. Menghimpun bahan kebijakan sebagai masukan <sup>160</sup> dalam penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- k. Mengkompilasi bahan <sup>25</sup> dan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Renja <sup>3</sup> serta mengkoordinasikan penyusunan laporan <sup>3</sup> pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan <sup>3</sup> Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- l. <sup>3</sup> Menyusun laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja badan;
- m. <sup>3</sup> Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 5. Kepala Bidang Pengembangan Pegawai

##### Tugas Pokok:

Menyelenggarakan administrasi pengembangan karier, pangkat dan jabatan, promosi, mutasi, penilaian kinerja pegawai, dan kenaikan gaji berkala pegawai.

#### 6. Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi

##### Tugas Pokok:

Melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pemrosesan mutasi dan promosi pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

##### Rincian Tugas :

- a. <sup>109</sup> Mengelola mutasi ASN
- b. Mengelola penempatan dalam jabatan ASN
- c. Mengevaluasi kegiatan mutasi
- d. Mengevaluasi kegiatan mutasi
- e. Melaksanakan fasilitasi mutasi ASN
- f. Melaksanakan proses promosi ASN
- g. Mengevaluasi pelaksanaan <sup>189</sup> promosi ASN
- h. Melaksanakan fasilitasi pengembangan karir dan promosi ASN
- i. Melaksanakan seleksi ujian mutasi bagi PNS yang masuk
- j. Melakukan pemrosesan pemberhentian dan pengangkatan Calon Kepala Sekolah



- k. Memfasilitasi kegiatan penilaian kinerja pegawai dalam pengangkatan

## 7. Kepala Subbidang Pengembangan Karier dan Evaluasi Kinerja

### Aparatur

#### Tugas Pokok:

Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan karier dan evaluasi kinerja aparatur.

#### Rincian Tugas :

- a. Melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur
- b. Membuat informasi terkait indikator penilaian kinerja aparatur
- c. Membuat informasi terkait hasil penilaian kinerja aparatur
- d. Mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja aparatur
- e. Melaksanakan fasilitasi penilaian dan evaluasi kinerja aparatur
- f. Menyusun pedoman pola pengembangan karir
- g. Membuat konsep pelaksanaan seleksi jabatan

## 8. Bidang Pengadaan, Disiplin dan Informasi

#### Tugas Pokok:

Melaksanakan penyiapan dan pengelolaan administrasi Perencanaan dan pengadaan pegawai, pembinaan dan disiplin pegawai, kesejahteraan pegawai, serta pemuktahiran data dan informasi.

#### Fungsi :

- a. Pelaksana inventarisasi bahan petunjuk teknis perencanaan dan pengadaan pegawai, pembinaan dan disiplin pegawai, kesejahteraan pegawai, serta pemuktahiran data dan informasi;
- b. Pelaksana kegiatan administrasi perencanaan dan pengadaan pegawai, pembinaan dan disiplin pegawai, kesejahteraan pegawai, serta pemuktahiran data dan informasi;
- c. Pelaksana pelaporan kegiatan di bidang pengadaan dan pembinaan pegawai.

#### Rincian Tugas :

38

- a. Merumuskan kebijakan pengadaan, pemberhentian dan informasi;
- b. Menyusun rencana kebutuhan, jenis dan jumlah jabatan untuk pelaksanaan pengadaan;
- c. Menyelenggarakan pengadaan pns dan pppk;
- d. Mengoordinasikan pelaksanaan administrasi pemberhentian;
- e. Memverifikasi dokumen administrasi pemberhentian;
- f. Memverifikasi database informasi kepegawaian;
- g. Mengoordinasikan penyusunan informasi kepegawaian;
- h. Memfasilitasi lembaga profesi asn;
- i. Mengoordinasikan pembinaan aparatur;
- j. Mengkaji penjatuhan hukuman disiplin aparatur;
- k. Mengkaji dugaan pelanggaran Nilai Dasar, dan Pedoman Perilaku (Kode Etik);
- l. Mengoordinasikan pemberian cuti aparatur;
- 170 m. Memverifikasi usulan pemberian penghargaan;
- n. Mengoordinasikan usulan pemberian penghargaan;
- o. Mengevaluasi pemberian penghargaan;
- 119 p. Mengevaluasi dan pelaporan kegiatan pengadaan, pemberhentian pengelolaan informasi dan pembinaan aparatur; dan
- q. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala Badan.

239

## 9. Subbidang Pengadaan dan Pemberhentian

### Tugas Pokok:

Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan Pengadaan dan Pemberhentian ASN.

### Rincian Tugas :

- a. Merencanakan dan melaksanakan pengadaan ASN;
- b. Menyusun konsep pelaporan pelaksanaan pengadaan;
- c. Memfasilitasi pengurusan Kartu Isteri dan Kartu Suami bagi ASN
- 88 d. Memproses dokumen pemberhentian;
- e. Mengevaluasi dan pelaporan pengadaan dan pemberhentian.

- f. <sup>13</sup> Melaporkan hasil kerja kepada Kepala Bidang baik secara lisan maupun tertulis;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh kepala Badan.

#### 10. <sup>13</sup> Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan

Tugas Pokok:

Menyiapkan bahan, mengelola administrasi pembinaan, disiplin dan pemberian penghargaan kepada pegawai.

<sup>25</sup> Rincian Tugas :

- a. Merencanakan dan melaksanakan pembinaan aparatur;
- b. Mengkaji penjatuhan hukuman disiplin aparatur;
- c. Meverifikasi dugaan pelanggaran Nilai Dasar, dan Pedoman Perilaku (Kode Etik);
- <sup>8</sup> d. Menyusun dan memproses usulan pemberian penghargaan;
- e. <sup>13</sup> Mengevaluasi dan pelaporan hasil kegiatan;
- f. Melaporkan hasil kerja kepada kepala bidang baik secara lisan maupun tertulis; dan
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan

#### 11. <sup>8</sup> Subbidang Data, Informasi dan Fasilitas Profesi ASN

Tugas Pokok:

Membantu kepala bidang dalam melaksanakan pengelolaan <sup>8</sup> data, informasi dan fasilitas profesi ASN.

Rincian Tugas :

- a. Merencanakan pengembangan sistem informasi kepegawaian;
- b. Mengelola sistem informasi kepegawaian;
- c. Menyusun data kepegawaian;
- d. Mengevaluasi sistem informasi kepegawaian;
- e. Memverifikasi usulan cuti;
- f. Menyusun rekapitulasi kehadiran ASN sebagai dasar pencairan Tambahan Penghasilan Pegawai;

- g. Merencanakan dan melaksanakan fasilitasi kelembagaan profesi ASN (Korps Pegawai Republik Indonesia);
- h. Mengelola administrasi umum, kepegawaian dan kegiatan keorganisasian untuk mendukung tugas dan fungsi lembaga profesi ASN;
- i. Mengoordinasikan tata hubungan kerja di setiap jenjang kepengurusan;
- j. Melaporkan hasil kerja kepada kepala bidang baik secara lisan maupun tertulis; dan
- k. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

## 12. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Sumber Daya Manusia

### Tugas Pokok:

Menyelenggarakan seluruh proses kegiatan (perumusan, perencanaan, koordinasi, kerjasama, fasilitasi, evaluasi) yang berkaitan pengembangan kompetensi aparatur dan Sumber daya manusia; pembaharuan (update) riwayat pengembangan kompetensi ASN; Diklat Kepemimpinan (bagi Pejabat Struktural); Diklat Fungsional (bagi Pejabat Fungsional); Diklat Teknis (bagi Pejabat Struktural, Fungsional & Pelaksana); Seminar/ Workshop/ Magang/ Kursus/ sejenis (bagi Pejabat Struktural, Fungsional & Pelaksana); peningkatan kualifikasi pendidikan ASN; pemetaan kompetensi ASN serta Sekolah Kedinasan.

### Fungsi :

- a. Pengkoordinasian fasilitasi pelatihan jabatan struktural dan fungsional serta peningkatan pendidikan ASN;
- b. Penyelenggara proses administrasi pendidikan dan pelatihan ASN;
- c. Pengkoordinasian fasilitasi pelaksanaan proses administrasi penyaluran dana pendidikan dan pelatihan ASN;

- d. Pengkoordinasian fasilitasi proses ujian penyesuaian Ijazah dan ujian dinas PNS;
- e. Pengkoordinasian pelaksanaan Seminar/ Workshop/ Magang/ Kursus/ sejenis (bagi Pejabat Struktural, Fungsional & Pelaksana);
- f. Pengkoordinasian pelaksanaan pemetaan kompetensi ASN;
- g. Pengkoordinasian pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia melalui sekolah kedinasan;
- h. Pengkoordinasian pembaharuan (update) riwayat pengembangan kompetensi ASN pada database kepegawaian.

Rincian Tugas :

- a. Membantu Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penyelenggaraan tugas pendidikan dan pelatihan jabatan struktural dan fungsional;
- b. Merencanakan program kerja Bidang Pengembangan Kompetensi SDM serta mengarahkan pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c. Merencanakan dan menyiapkan pola pendidikan dan latihan bagi ASN sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah Kabupaten Nias Utara;
- d. Menyelenggarakan pendidikan dan latihan Sumber daya manusia ASN sesuai ketentuan yang berlaku;
- e. Memfasilitasi proses peningkatan pendidikan ASN ke jenjang yang lebih tinggi;
- f. Memfasilitasi proses administrasi penyesuaian ijazah ASN ke jenjang yang lebih tinggi sesuai ketentuan yang berlaku;
- g. Menyelenggarakan dan memfasilitasi proses administrasi Ujian Dinas ASN;
- h. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan jabatan fungsional bagi ASN dengan mempedomani ketentuan yang berlaku;
- i. Memfasilitasi penerimaan calon Mahasiswa sekolah kedinasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- j. Membina dan mengarahkan pembagian tugas kepada para Kasubbid sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- k. Mengevaluasi dan melaporkan secara berkala berkaitan dengan pelaksanaan tugas Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan SDM kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- l. Memberikan saran dan pendapat kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya.
- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

### 13. Kepala Sub Bidang Diklat Penjurangan dan Sertifikasi

#### Tugas Pokok:

Melaksanakan perencanaan dan penyelenggaraan penjurangan dan diklat jabatan struktural, sertifikasi dan pemetaan kompetensi ASN, serta pembaharuan riwayat pengembangan kompetensi ASN pada database kepegawaian.

#### Rincian Tugas :

- a. Menyusun usulan anggaran dan membuat program serta langkah-langkah kerja pada Sub Bidang Diklat Penjurangan dan Sertifikasi;
- b. Memberi petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada pelaksana yang berada dibawah Sub Bidang Diklat Penjurangan dan Sertifikasi;
- c. Menyusun dan mengolah data ASN dalam rangka program Diklat Penjurangan dan Sertifikasi;
- d. Mempersiapkan dan melaksanakan Diklat Penjurangan dan Sertifikasi;



- e. Mempersiapkan dan melaksanakan proses yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS;
- f. Mempersiapkan dan melaksanakan proses yang diperlukan dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan;
- g. Mempersiapkan dan melaksanakan proses yang diperlukan dalam penyelenggaraan Ujian Dinas PNS;
- h. Fasilitasi penyelenggaraan Uji Kompetensi ASN;
- i. Menghimpun dan melaksanakan pembaharuan riwayat pengembangan kompetensi ASN pada database kepegawaian
- j. Memberi <sup>8</sup> saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur SDM;
- k. <sup>13</sup> Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan SDM baik secara lisan maupun tertulis;
- l. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan SDM.

<sup>8</sup>  
**14. Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi**

**Tugas Pokok :**

Melaksanakan perencanaan dan penyelenggaraan peningkatan kualifikasi pendidikan Aparatur, dan Sumber Daya Manusia melalui sekolah kedinasan.

**Rincian Tugas :**

- a. Menyusun usulan anggaran dan membuat program serta langkah-langkah kerja pada Sub Bidang Pengembangan Kompetensi;
- b. <sup>13</sup> Memberi petunjuk tentang pelaksanaan tugas kepada pelaksana yang berada dibawah Sub Bidang Pengembangan Kompetensi;
- c. <sup>13</sup> Menyusun dan mengolah data ASN dalam rangka program peningkatan kualifikasi pendidikan;

- d. Mempersiapkan dan melaksanakan Pengembangan Kompetensi ASN
- e. Memproses penyelenggaraan tugas belajar bagi ASN;
- f. Mempersiapkan dan melaksanakan proses yang diperlukan dalam penerimaan, pendaftaran pendidikan kedinasan serta kerja sama dengan pihak terkait;
- g. Mempersiapkan dan melaksanakan proses yang diperlukan dalam penyelenggaraan <sup>88</sup>Ujian Penyesuaian Ijazah PNS;
- h. Memberi saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur SDM;
- i. <sup>13</sup>Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan SDM baik secara lisan maupun tertulis;
- j. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan SDM.

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN NIAS UTARA

---

ORIGINALITY REPORT

---

# 25%

SIMILARITY INDEX

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://ejournal.ipdn.ac.id">ejournal.ipdn.ac.id</a> Internet	666 words — 2%
2	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	597 words — 1%
3	<a href="http://niaskab.go.id">niaskab.go.id</a> Internet	521 words — 1%
4	<a href="http://thejournalish.com">thejournalish.com</a> Internet	449 words — 1%
5	<a href="http://repository.unpas.ac.id">repository.unpas.ac.id</a> Internet	417 words — 1%
6	<a href="http://j-innovative.org">j-innovative.org</a> Internet	316 words — 1%
7	<a href="http://dinastirev.org">dinastirev.org</a> Internet	303 words — 1%
8	<a href="http://peraturan.bpk.go.id">peraturan.bpk.go.id</a> Internet	285 words — 1%
9	<a href="http://eprints.ipdn.ac.id">eprints.ipdn.ac.id</a> Internet	257 words — 1%

---

10	<a href="http://bussman.gapenas-publisher.org">bussman.gapenas-publisher.org</a> Internet	256 words — 1%
11	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet	256 words — 1%
12	<a href="http://repository.uhamka.ac.id">repository.uhamka.ac.id</a> Internet	238 words — 1%
13	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet	213 words — 1%
14	<a href="http://repository.metrouniv.ac.id">repository.metrouniv.ac.id</a> Internet	197 words — < 1%
15	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet	178 words — < 1%
16	<a href="http://repository.unibos.ac.id">repository.unibos.ac.id</a> Internet	156 words — < 1%
17	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet	135 words — < 1%
18	<a href="http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id">digilib.iain-palangkaraya.ac.id</a> Internet	109 words — < 1%
19	<a href="http://repository.stipjakarta.ac.id">repository.stipjakarta.ac.id</a> Internet	109 words — < 1%
20	<a href="http://bkpsdm.acehutara.go.id">bkpsdm.acehutara.go.id</a> Internet	103 words — < 1%
21	<a href="http://staidagresik.ac.id">staidagresik.ac.id</a> Internet	103 words — < 1%

---

22	<a href="http://www.smol.id">www.smol.id</a> Internet	102 words — < 1%
23	<a href="http://www.gramedia.com">www.gramedia.com</a> Internet	96 words — < 1%
24	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet	88 words — < 1%
25	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet	74 words — < 1%
26	Vikar Fisratna Waruwu, Ayler B. Ndraha, Nanny Artatina Buulolo, Odaligoziduhu Halawa. "ANALISIS PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA DINAS PARIWISATA, PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN NIAS", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2024 Crossref	73 words — < 1%
27	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet	64 words — < 1%
28	<a href="http://ejournal.unmus.ac.id">ejournal.unmus.ac.id</a> Internet	63 words — < 1%
29	<a href="http://penerbitdeepublish.com">penerbitdeepublish.com</a> Internet	62 words — < 1%
30	<a href="http://digilib.uinkhas.ac.id">digilib.uinkhas.ac.id</a> Internet	60 words — < 1%
31	<a href="http://manado.inews.id">manado.inews.id</a> Internet	60 words — < 1%
32	<a href="http://repository.uma.ac.id">repository.uma.ac.id</a> Internet	59 words — < 1%

---

33	<a href="https://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet	56 words — < 1%
34	Wahyudi Mokobombang, Nurasia Natsir. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa", Jurnal Minfo Polgan, 2024 Crossref	54 words — < 1%
35	<a href="http://jdih.deliserdangkab.go.id">jdih.deliserdangkab.go.id</a> Internet	54 words — < 1%
36	<a href="http://ojs-steialamar.org">ojs-steialamar.org</a> Internet	54 words — < 1%
37	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet	51 words — < 1%
38	<a href="http://cbx.asahankab.go.id">cbx.asahankab.go.id</a> Internet	50 words — < 1%
39	<a href="http://jdih.padangpanjang.go.id">jdih.padangpanjang.go.id</a> Internet	50 words — < 1%
40	Mesiono Mesiono, Hotni Sari Harahap. "SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS PADA INPUT (INDIVIDU GURU) PROSES DAN OUTPUT", Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 2024 Crossref	48 words — < 1%
41	<a href="https://repository.uir.ac.id">repository.uir.ac.id</a> Internet	48 words — < 1%
42	<a href="http://nawacitapost.com">nawacitapost.com</a> Internet	45 words — < 1%

---



---

43 Enjang Suhaedin, Wike Oriza, Ambiyar Ambiyar, Fahmi Rizal. "Analisis Dampak Program Pelatihan Guru terhadap Kualitas Pengajaran di SMK", Journal on Education, 2024 44 words — < 1%  
Crossref

---

44 [fisip.unsap.ac.id](https://fisip.unsap.ac.id) 44 words — < 1%  
Internet

---

45 Yatiaman Lase, Delipiter Lase, Eliagus Telaumbanua, Heseziduhu Lase. "Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di Kantor KPU Kota Gunungsitoli", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024 42 words — < 1%  
Crossref

---

46 [radentaufiq.wordpress.com](https://radentaufiq.wordpress.com) 42 words — < 1%  
Internet

---

47 [eprints.walisongo.ac.id](https://eprints.walisongo.ac.id) 41 words — < 1%  
Internet

---

48 [text-id.123dok.com](https://text-id.123dok.com) 41 words — < 1%  
Internet

---

49 [bkpsdm.natunakab.go.id](https://bkpsdm.natunakab.go.id) 40 words — < 1%  
Internet

---

50 [etheses.uin-malang.ac.id](https://etheses.uin-malang.ac.id) 40 words — < 1%  
Internet

---

51 [pt.scribd.com](https://pt.scribd.com) 40 words — < 1%  
Internet

---

52 [journal.unilak.ac.id](https://journal.unilak.ac.id) 36 words — < 1%  
Internet

---

53	<a href="https://toffeeev.com">toffeeev.com</a> Internet	36 words — < 1%
54	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet	35 words — < 1%
55	Arimawati Laia, Delipiter Lase, Sukaaro Waruwu, Nanny Artatina Buulolo. "Evaluasi Pelatihan Keterampilan di Kantor Dinas Perindustrian dan Koperasi, Usaha Kecil Menengah Kota Gunungsitoli", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024 Crossref	35 words — < 1%
56	<a href="https://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet	35 words — < 1%
57	<a href="https://repository.iainkudus.ac.id">repository.iainkudus.ac.id</a> Internet	35 words — < 1%
58	<a href="https://setda.sampangkab.go.id">setda.sampangkab.go.id</a> Internet	35 words — < 1%
59	<a href="https://bkpsdm.semarangkab.go.id">bkpsdm.semarangkab.go.id</a> Internet	34 words — < 1%
60	<a href="https://may.saintlouisschool.org">may.saintlouisschool.org</a> Internet	34 words — < 1%
61	<a href="https://moam.info">moam.info</a> Internet	34 words — < 1%
62	<a href="https://repository.unsimar.ac.id">repository.unsimar.ac.id</a> Internet	34 words — < 1%
63	<a href="https://sefidvash.net">sefidvash.net</a> Internet	34 words — < 1%

- 
- 64 [e-theses.iaincurup.ac.id](http://e-theses.iaincurup.ac.id) 33 words — < 1%  
Internet
- 
- 65 Hemafitria Hemafitria, Rohani Rohani, Muhammad Anwar Rube'i, Syarif Firmansyah. "Bimbingan Karya Tulis Ilmiah Bagi Guru Kabupaten Kubu Raya", GERVASI: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 2023 32 words — < 1%  
Crossref
- 
- 66 Nawir A.A., Murniati, Rumboko L., (eds.). "Rehabilitasi hutan di Indonesia: akan kemanakah arahnya setelah lebih dari tiga dasawarsa?", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2008 32 words — < 1%  
Crossref
- 
- 67 [eprints3.upgris.ac.id](http://eprints3.upgris.ac.id) 31 words — < 1%  
Internet
- 
- 68 Jon Kasmadi, Mukhtar Latif, Kemas Imron Rosyadi. "Kecakapan Hidup Lulusan Dalam Meningkatkan Nilai Tambah Masyarakat Pengguna Di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi", Journal Of Human And Education (JAHE), 2024 30 words — < 1%  
Crossref
- 
- 69 [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) 30 words — < 1%  
Internet
- 
- 70 Andi Adam Rahmanto. "Analisis Kebutuhan Pelajar Dan Lingkungan Belajar Untuk E-Learning Yang Efektif", Open Science Framework, 2023 29 words — < 1%  
Publications
- 
- 71 [elibrary.unikom.ac.id](http://elibrary.unikom.ac.id) 29 words — < 1%  
Internet

72	<a href="https://eprints.ukmc.ac.id">eprints.ukmc.ac.id</a> Internet	29 words — < 1%
73	Sadarman Laia, Odalioziduhu Halawa, Ayler Beniah Ndraha. "ANALISIS PELAKSANAAN PERENCANAAN REKRUTMEN KARYAWAN DI MUSEUM PUSAKA NIAS KOTA GUNUNGSTOLI", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2023 Crossref	28 words — < 1%
74	<a href="https://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet	27 words — < 1%
75	<a href="https://esakip.bangkaikab.go.id">esakip.bangkaikab.go.id</a> Internet	27 words — < 1%
76	<a href="https://repository.ar-raniry.ac.id">repository.ar-raniry.ac.id</a> Internet	27 words — < 1%
77	<a href="https://eprints.radenfatah.ac.id">eprints.radenfatah.ac.id</a> Internet	26 words — < 1%
78	<a href="https://jurnal.peneliti.net">jurnal.peneliti.net</a> Internet	26 words — < 1%
79	<a href="https://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet	26 words — < 1%
80	<a href="https://satudata.manggaraikab.go.id">satudata.manggaraikab.go.id</a> Internet	26 words — < 1%
81	Sumitrotua Tarihoran, Palindungan Lahagu, Eliagus Telaumbanua, Eliyunus Waruwu. "Analisis perilaku individu dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	25 words — < 1%

Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah  
Multidisiplin, 2024

Crossref

82	<a href="https://ar.scribd.com">ar.scribd.com</a> Internet	25 words — < 1%
83	<a href="https://effendi13.blogspot.com">effendi13.blogspot.com</a> Internet	25 words — < 1%
84	<a href="https://journal.iainnumetrolampung.ac.id">journal.iainnumetrolampung.ac.id</a> Internet	24 words — < 1%
85	<a href="https://journal.universitaspahlawan.ac.id">journal.universitaspahlawan.ac.id</a> Internet	23 words — < 1%
86	<a href="https://bkpsdm.acehtamiangkab.go.id">bkpsdm.acehtamiangkab.go.id</a> Internet	22 words — < 1%
87	<a href="https://ppid.bandaacehkota.go.id">ppid.bandaacehkota.go.id</a> Internet	22 words — < 1%
88	<a href="https://ppid.lumajangkab.go.id">ppid.lumajangkab.go.id</a> Internet	22 words — < 1%
89	<a href="https://www.bunghatta.ac.id">www.bunghatta.ac.id</a> Internet	22 words — < 1%
90	<a href="https://www.qubisa.com">www.qubisa.com</a> Internet	22 words — < 1%
91	Hasrat Harefa, Palindungan Lahagu, Emanuel Zebua, Eliyunus Waruwu. "Peran kebijakan organisasi dalam pengembangan budaya organisasi yang efektif pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa di Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024	21 words — < 1%

---

92	<a href="http://biblos.hec.ca">biblos.hec.ca</a> Internet	21 words — < 1%
93	<a href="http://journal.pancabudi.ac.id">journal.pancabudi.ac.id</a> Internet	21 words — < 1%
94	<a href="http://repo.stie-pembangunan.ac.id">repo.stie-pembangunan.ac.id</a> Internet	21 words — < 1%
95	Faridah, Neni Hendaryati, Rony Yulianto. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Penilaian Kinerja", Cakrawala: Jurnal Pendidikan, 2021 Crossref	20 words — < 1%
96	<a href="http://apbsrilanka.org">apbsrilanka.org</a> Internet	20 words — < 1%
97	<a href="http://dpu.semarangkab.go.id">dpu.semarangkab.go.id</a> Internet	20 words — < 1%
98	<a href="http://ejurnal.stisipolcandradimuka.ac.id">ejurnal.stisipolcandradimuka.ac.id</a> Internet	20 words — < 1%
99	<a href="http://eprints.unm.ac.id">eprints.unm.ac.id</a> Internet	20 words — < 1%
100	<a href="http://ppid.kepriprov.go.id">ppid.kepriprov.go.id</a> Internet	20 words — < 1%
101	<a href="http://ppid.kepulauanselayarkab.go.id">ppid.kepulauanselayarkab.go.id</a> Internet	20 words — < 1%
102	<a href="http://www.masterstudies.co.id">www.masterstudies.co.id</a> Internet	20 words — < 1%

---



103	<a href="https://bussecon.com">bussecon.com</a> Internet	19 words — < 1%
104	<a href="https://eprints.umpo.ac.id">eprints.umpo.ac.id</a> Internet	19 words — < 1%
105	<a href="https://www.tebokab.go.id">www.tebokab.go.id</a> Internet	19 words — < 1%
106	Indah Rahmadani, Suryono Efendi. "PENGARUH SELF EFFICACY, KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CIPTA ORION METAL", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Crossref	18 words — < 1%
107	Nur Amalia. "Tridharma Perguruan Tinggi untuk Membangun Akademik dan Masyarakat Berpradaban", Karimah Tauhid, 2024 Crossref	18 words — < 1%
108	<a href="https://bkpsdm.majalengkakab.go.id">bkpsdm.majalengkakab.go.id</a> Internet	18 words — < 1%
109	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet	18 words — < 1%
110	<a href="https://gizmologi.id">gizmologi.id</a> Internet	18 words — < 1%
111	<a href="https://imrangt84.wordpress.com">imrangt84.wordpress.com</a> Internet	18 words — < 1%
112	<a href="https://sahamidx.blogspot.com">sahamidx.blogspot.com</a> Internet	18 words — < 1%

113	<a href="http://www.finansialku.com">www.finansialku.com</a> Internet	18 words — < 1%
114	Adam Lindgreen, Nicole Koenig-Lewis, Martin Kitchener, John D. Brewer, Mark H. Moore, Timo Meynhardt. "Public Value - Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice", Routledge, 2019 Publications	17 words — < 1%
115	<a href="http://anjab.pontianakkota.go.id">anjab.pontianakkota.go.id</a> Internet	17 words — < 1%
116	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet	17 words — < 1%
117	<a href="http://id.wikipedia.org">id.wikipedia.org</a> Internet	17 words — < 1%
118	<a href="http://repositori.stiamak.ac.id">repositori.stiamak.ac.id</a> Internet	17 words — < 1%
119	<a href="http://siakri.gresikkab.go.id">siakri.gresikkab.go.id</a> Internet	17 words — < 1%
120	<a href="http://www.scilit.net">www.scilit.net</a> Internet	17 words — < 1%
121	Dedy Panji Agustino, I Wayan Jepriana, I Putu Ferdi Eka Putra. "Pelatihan Microsoft Office dan Desain Grafis untuk Perangkat Desa", WIDYABHAKTIJurnal Ilmiah Populer, 2020 Crossref	16 words — < 1%
122	ERLANI ERLANI, M. Irfani Hendri, Maria Christiana Imam Kalis. "Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Drs. Jacobus Luna M.Si Kabupaten bengkayang dengan Komitmen	16 words — < 1%

Organisasional sebagai Varriabel Intervening", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2024

Crossref

123 Epa Elfetriadi. "Dampak Diklat Terhadap Literasi Informasi Peserta Diklat", *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan dan Keagamaan*, 2019 16 words — < 1%

Crossref

124 Hasan Ipmawan. "PENGARUH TEKNOLOGI HR, PENGELOLAAN TALENTA, DAN STRATEGI RETENSI TERHADAP EFISIENSI OPERASIONAL DI HRD PT SURYA TOTO INDONESIA TANGERANG SELATAN", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2024 16 words — < 1%

Crossref

125 Lola Mandasari, Elfi Rahmadhani, Septia Wahyuni. "EFEKTIVITAS PERKULIAHAN DARING PADA MATA KULIAH ANALISIS KOMPLEKS SELAMA PANDEMI COVID 19", *Jurnal As-Salam*, 2020 16 words — < 1%

Crossref

126 Sumarni Syahril. "Peningkatan Hasil Belajar IPA dengan Menggunakan Pendekatan Konstruktivisme Pada Siswa Kelas VI SD Negeri 21 Batang Anai", *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 2018 16 words — < 1%

Crossref

127 Tholib Hariono, Wafiq Abdul Aziz, Nurul Yaqin. "Penerapan Macro Excel untuk Pengiriman Informasi Slip Gaji Melalui Whatsapp Berbasis Node.js.", *Exact Papers in Compilation (EPiC)*, 2024 16 words — < 1%

Crossref

128 Yovita Marselina Mau, Fidelis Atanus, Hendrikus Hironimus Botha. "EFEKTIVITAS PELAKSANAAN FUNGSI LEGISLASI BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DI DESA UMAKLARAN KECAMATAN TASIFETO TIMUR KABUPATEN BELU", 16 words — < 1%

---

129	<a href="http://arsury.blogspot.com">arsury.blogspot.com</a> Internet	16 words — < 1%
130	<a href="http://ckan.pontianak.go.id">ckan.pontianak.go.id</a> Internet	16 words — < 1%
131	<a href="http://digilib.uinsgd.ac.id">digilib.uinsgd.ac.id</a> Internet	16 words — < 1%
132	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet	16 words — < 1%
133	<a href="http://elqorni.wordpress.com">elqorni.wordpress.com</a> Internet	16 words — < 1%
134	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet	16 words — < 1%
135	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet	16 words — < 1%
136	<a href="http://eprints.unpam.ac.id">eprints.unpam.ac.id</a> Internet	16 words — < 1%
137	<a href="http://fapetuheasfirah.blogspot.com">fapetuheasfirah.blogspot.com</a> Internet	16 words — < 1%
138	<a href="http://i-pelita.blogspot.com">i-pelita.blogspot.com</a> Internet	16 words — < 1%
139	<a href="http://juliusruntu.blogspot.com">juliusruntu.blogspot.com</a> Internet	16 words — < 1%
140	<a href="http://jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id">jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id</a> Internet	

---

16 words — < 1%

141 [jurnalpost.com](http://jurnalpost.com)  
Internet

16 words — < 1%

142 [mutupendidikan.com](http://mutupendidikan.com)  
Internet

16 words — < 1%

143 [srkansetiorini.blogspot.com](http://srkansetiorini.blogspot.com)  
Internet

16 words — < 1%

144 [www.berotak.com](http://www.berotak.com)  
Internet

16 words — < 1%

145 [www.marketing.co.id](http://www.marketing.co.id)  
Internet

16 words — < 1%

146 [www.training-sdm.com](http://www.training-sdm.com)  
Internet

16 words — < 1%

147 [doku.pub](http://doku.pub)  
Internet

15 words — < 1%

148 Yus Darusman, Mumu Mumu, Ahmad Hamdan Hamdan. "PELATIHAN MANAJEMEN WIRAUSAHA DAUR ULANG LIMBAH KAIN DI KAMPUNG LEUWIHALANG KELURAHAN SUKAMANAH KECAMATAN CIBEDES KOTA TASIKMALAYA", Abdimas Siliwangi, 2019  
Crossref

14 words — < 1%

149 [digitallibrary.usc.edu](http://digitallibrary.usc.edu)  
Internet

14 words — < 1%

150 [fr.scribd.com](http://fr.scribd.com)  
Internet

14 words — < 1%

- 
- 151 [jambikota.go.id](http://jambikota.go.id) Internet 14 words — < 1%
- 
- 152 [jurnal.untad.ac.id](http://jurnal.untad.ac.id) Internet 14 words — < 1%
- 
- 153 Ahmad Syamil, Intan Sari Marseto, Agus Frianto, Abd Karman et al. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia", Open Science Framework, 2023 Publications 13 words — < 1%
- 
- 154 Aryanto Aryanto. "EVALUASI TINGKAT PENERIMAAN APLIKASI DATA POKOK PENDIDIKAN (DAPODIK) MENGGUNAKAN METODE TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM) (Studi Kasus : Pemutakhiran Data PIP Menggunakan Aplikasi DAPODIK)", JURNAL FASILKOM, 2019 Crossref 13 words — < 1%
- 
- 155 Untung Pribadi, Edy Suryadi, Neni Triana Maswardi. "Pengaruh Kepuasan Terhadap Loyalitas Konsumen Menggunakan Lapangan Graha Futsal Center di Kota Pontianak", JURNAL PRODUKTIVITAS, 2018 Crossref 13 words — < 1%
- 
- 156 [bkpsdm.biakkab.go.id](http://bkpsdm.biakkab.go.id) Internet 13 words — < 1%
- 
- 157 [repository.unsri.ac.id](http://repository.unsri.ac.id) Internet 13 words — < 1%
- 
- 158 Madyunin Madyunin. "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PELATIHAN PERIKANAN BUDIDAYA: STUDI KASUS DI WILAYAH KERJA BALAI DIKLAT PERIKANAN BANYUWANGI", Florea : Jurnal Biologi dan Pembelajarannya, 2016 Crossref 12 words — < 1%



159	Rasdanelis Rasdanelis. "Kebijakan Pengembangan Koleksi UPT. Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau", Pustabilia: Journal of Library and Information Science, 2022 Crossref	12 words — < 1%
160	<a href="http://bkd.sumedangkab.go.id">bkd.sumedangkab.go.id</a> Internet	12 words — < 1%
161	<a href="http://ijsoc.goacademica.com">ijsoc.goacademica.com</a> Internet	12 words — < 1%
162	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet	12 words — < 1%
163	<a href="http://journal.unismuh.ac.id">journal.unismuh.ac.id</a> Internet	12 words — < 1%
164	<a href="http://jurnal.ubl.ac.id">jurnal.ubl.ac.id</a> Internet	12 words — < 1%
165	<a href="http://nccuir.lib.nccu.edu.tw">nccuir.lib.nccu.edu.tw</a> Internet	12 words — < 1%
166	<a href="http://bkpsdm.waykanankab.go.id">bkpsdm.waykanankab.go.id</a> Internet	11 words — < 1%
167	<a href="http://e-journals.unmul.ac.id">e-journals.unmul.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
168	<a href="http://jdih.serangkota.go.id">jdih.serangkota.go.id</a> Internet	11 words — < 1%
169	<a href="http://jdihn.go.id">jdihn.go.id</a> Internet	11 words — < 1%

170	<a href="http://karokab.go.id">karokab.go.id</a> Internet	11 words — < 1%
171	<a href="http://lebongkab.go.id">lebongkab.go.id</a> Internet	11 words — < 1%
172	<a href="http://repositori.unsil.ac.id">repositori.unsil.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
173	<a href="http://repository.poltekkesjakarta3.ac.id">repository.poltekkesjakarta3.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
174	Abdurrahman Faris Indriya Himawan, Muhammad Abidhin Al Habtsi. "PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK NPK PHONSKA DENGAN METODE STATISTICAL PROCESSING CONTROL PADA UNIT PRODUKSI 2A PT. PETROKIMIA GRESIK.", MANAJERIAL, 2019 Crossref	10 words — < 1%
175	Babeş-Bolyai University Publications	10 words — < 1%
176	Irfan Sulistiawan, Heribertus Budi Santoso, Ana Komari. "Perancangan Produk Kep Potong Rambut Dengan Mempertimbangkan Voice Of Customer Menggunakan Metode Quality Function Deployment", JATI UNIK : Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri, 2019 Crossref	10 words — < 1%
177	Kurniati Tarae, Ocky Sundari. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPT Puskesmas Seko", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2024 Crossref	10 words — < 1%
178	<a href="http://about.ngopibareng.id">about.ngopibareng.id</a> Internet	10 words — < 1%

179	<a href="http://achfaisal.blogspot.com">achfaisal.blogspot.com</a> Internet	10 words — < 1%
180	<a href="http://dspace.uui.ac.id">dspace.uui.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
181	<a href="http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id">e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
182	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Internet	10 words — < 1%
183	<a href="http://ejournal.uhn.ac.id">ejournal.uhn.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
184	<a href="http://jdih.klungkungkab.go.id">jdih.klungkungkab.go.id</a> Internet	10 words — < 1%
185	<a href="http://pta.kemenag.go.id">pta.kemenag.go.id</a> Internet	10 words — < 1%
186	Sisilia Amelia Essing, David P E Saerang, Linda Lambey. "Analisis Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Kabupaten Kepulauan Talaud", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2017 Crossref	9 words — < 1%
187	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet	9 words — < 1%
188	<a href="http://badiklatpkn.bpk.go.id">badiklatpkn.bpk.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
189	<a href="http://bagianorganisasi.trenggalekkab.go.id">bagianorganisasi.trenggalekkab.go.id</a> Internet	9 words — < 1%

190	<a href="http://banjarkota.go.id">banjarkota.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
191	<a href="http://blog.myskill.id">blog.myskill.id</a> Internet	9 words — < 1%
192	<a href="http://fip.um.ac.id">fip.um.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
193	<a href="http://hanriansyahjaya.blogspot.com">hanriansyahjaya.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
194	<a href="http://jdih.belitungkab.go.id">jdih.belitungkab.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
195	<a href="http://jurnal.pknstan.ac.id">jurnal.pknstan.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
196	<a href="http://koleksidapus.blogspot.com">koleksidapus.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
197	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet	9 words — < 1%
198	<a href="http://misjulie.blogspot.com">misjulie.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
199	<a href="http://projects.co.id">projects.co.id</a> Internet	9 words — < 1%
200	<a href="http://repo.unand.ac.id">repo.unand.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
201	<a href="http://repository.podomorouniversity.ac.id">repository.podomorouniversity.ac.id</a> Internet	9 words — < 1%
202	<a href="http://repository.unmuhpnk.ac.id">repository.unmuhpnk.ac.id</a>	

Internet

9 words — < 1%

203 [researchmap.jp](https://researchmap.jp)

Internet

9 words — < 1%

204 [rotua.wordpress.com](https://rotua.wordpress.com)

Internet

9 words — < 1%

205 [www.ampl.or.id](http://www.ampl.or.id)

Internet

9 words — < 1%

206 [www.blitarkab.go.id](http://www.blitarkab.go.id)

Internet

9 words — < 1%

207 [www.e-repository.unsyiah.ac.id](http://www.e-repository.unsyiah.ac.id)

Internet

9 words — < 1%

208 Ayu Reza Michelowenta, Dennisa Rachma Fitriani, Luluk Yuliyana. "Mini Riset Pengembangan SIM pada SDM di Tulungagung", Open Science Framework, 2021

Publications

8 words — < 1%

209 Ayu Syafitri, Jamilus Jamilus. "Kegiatan Halaqoh dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam", Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam, 2023

Crossref

8 words — < 1%

210 Billy Jenawi. "EVALUASI PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT(PNPM) MANDIRI PERDESAAN KABUPATEN BINTAN (Studi Kampung Jeropet, Desa Teluk Bakau, dan Desa Malang Rapat)", JIP (Jurnal Ilmu Pemerintahan) : Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah, 2016

Crossref

8 words — < 1%

211	Erni Yuningsih, Erni Kusmiarti. "KEPUTUSAN BERKUNJUNG BERDASARKAN PENDEKATAN POSITIONING WISATA EDUKASI PADA MUSIUM DI KOTA BOGOR", JURNAL VISIONIDA, 2019 Crossref	8 words — < 1%
212	Mardalena. "Pengantar Manajemen", INA-Rxiv, 2018 Publications	8 words — < 1%
213	Roland Karina Lumban Toruan, Jamiah Jamiah, Diana Diana. "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda", PREDIKSI : Jurnal Administrasi dan Kebijakan, 2021 Crossref	8 words — < 1%
214	<a href="https://apps-bkd.sulutprov.go.id">apps-bkd.sulutprov.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
215	<a href="https://bkpsdm.rohilkab.go.id">bkpsdm.rohilkab.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
216	<a href="https://bkpsdm.sumedangkab.go.id">bkpsdm.sumedangkab.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
217	<a href="https://chaidarabdullah.wordpress.com">chaidarabdullah.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
218	<a href="https://eprints.ubhara.ac.id">eprints.ubhara.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
219	<a href="https://ichwanseptiaditnreg07.blogspot.com">ichwanseptiaditnreg07.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
220	<a href="https://inspirasi.bpsdm.jabarprov.go.id">inspirasi.bpsdm.jabarprov.go.id</a> Internet	8 words — < 1%



221	<a href="http://jdih.acehbaratdayakab.go.id">jdih.acehbaratdayakab.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
222	<a href="http://journal.institercom-edu.org">journal.institercom-edu.org</a> Internet	8 words — < 1%
223	<a href="http://journal.ipb.ac.id">journal.ipb.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
224	<a href="http://journal.ummat.ac.id">journal.ummat.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
225	<a href="http://jurnal.kemendag.go.id">jurnal.kemendag.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
226	<a href="http://jurnal.untan.ac.id">jurnal.untan.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
227	<a href="http://kitamenulis.id">kitamenulis.id</a> Internet	8 words — < 1%
228	<a href="http://kresnaarsenal.blogspot.com">kresnaarsenal.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
229	<a href="http://openjournal.unpam.ac.id">openjournal.unpam.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
230	<a href="http://repository-feb.unpak.ac.id">repository-feb.unpak.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
231	<a href="http://repository.umsu.ac.id">repository.umsu.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
232	<a href="http://repository.unmuha.ac.id">repository.unmuha.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%

[sakup.kukarkab.go.id](http://sakup.kukarkab.go.id)

- 233 Internet 8 words — < 1%
- 
- 234 [widuri.raharja.info](http://widuri.raharja.info) Internet 8 words — < 1%
- 
- 235 [www.jurnal.unsyiah.ac.id](http://www.jurnal.unsyiah.ac.id) Internet 8 words — < 1%
- 
- 236 Budiawan Bimantoro Aji. "Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarbaru", *Journal on Education*, 2022  
Crossref 7 words — < 1%
- 
- 237 Irapani Soptiani, Agni Garib Mubarak, Syifa Fatur Rahmah, Arif Permana. "Strategi Meningkatkan Kemampuan Mengingat siswa kelas 8 di MTs Darul Hidayah Batununggal", *An-nida: Jurnal Pendidikan Islam*, 2023  
Crossref 7 words — < 1%
- 
- 238 Salleh Mohd Radzi, Mohd Hafiz Mohd Hanafiah, Norzuwana Sumarjan, Zurinawati Mohi et al. "Heritage, Culture and Society - Research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry", CRC Press, 2016  
Publications 7 words — < 1%
- 
- 239 [bkd.labura.go.id](http://bkd.labura.go.id) Internet 7 words — < 1%
- 
- 240 David Lines, Christina Evans. "The Global Business of Coaching - A Meta-Analytical Perspective", Routledge, 2020  
Publications 6 words — < 1%

---

241 Ermy Wijaya, Pipin Permata Sari. "PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KEPAHIANG", Creative Research Management Journal, 2020 6 words — < 1%  
Crossref

---

242 Perdhana Ari Sudewo. "The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia", Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 2022 6 words — < 1%  
Crossref

---

243 Rosmeida Zebua, Delipiter Lase, Sukaaro Waruwu, Peringatan Harefa. "Analisis perilaku individu dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2023 6 words — < 1%  
Crossref

---

244 Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu 2017. "Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan: Studi Empiris Pada Sebuah Bank di Kota Medan", INA-Rxiv, 2017 6 words — < 1%  
Publications

---

245 [jdih.babelprov.go.id](http://jdih.babelprov.go.id) 6 words — < 1%  
Internet

---

246 [jdih.pekalongankab.go.id](http://jdih.pekalongankab.go.id) 6 words — < 1%  
Internet

---

247 [kutaibaratkab.go.id](http://kutaibaratkab.go.id) 6 words — < 1%  
Internet

---

248 [ojs.uniska-bjm.ac.id](http://ojs.uniska-bjm.ac.id)

Internet

6 words — < 1%

249 repository.stiesia.ac.id  
Internet

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF