



**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DALAM MENDUKUNG  
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN SIDOARJO**

**SKRIPSI**

**Oleh:  
Charisa Indahsari  
220910201042**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JEMBER  
2026**



**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DALAM MENDUKUNG  
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN SIDOARJO**

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada  
program studi Ilmu Administrasi Negara*

**SKRIPSI**

**Oleh:  
Charisa Indahsari  
220910201042**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JEMBER  
2026**

## PERSEMBAHAN

Penuh rasa bersyukur saya ucapkan puji Syukur kehadiran Allah SWT atas segala nikmat berupa kesehatan, kekuatan yang sangat banyak dalam proses penyelesaian skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik dan lancar. Oleh karena itu skripsi ini saya persembahkan dengan penuh rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Ayahku tersayang Drs. Budi Wibowo, terimakasih atas segala doa dukungan, nasihat kesabaran, pengorbanan dan cinta yang tidak pernah berkurang. Skripsi ini adalah salah satu bentuk kecil rasa bangga dan terima kasihku kepada ayah yang begitu besar dalam membesarkan dan mendidik saya. Terima kasih selalu mengajarkan ketekunan dan tanggung jawab dalam perjalanan ini sehingga penulis bisa melewati proses menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibuku tercinta Endang Rohayati, terimakasih untuk selalu mendoakan saya, kasih sayang yang tidak pernah berkurang, dan selalu mengingatkan untuk selalu berdoa untuk kelancaran proses skripsi ini hingga sekarang sampai pada titik ini. Skripsi ini salah satu bentuk kecil rasa terimakasih dan cinta saya kepada ibu. Semoga apa yang saya capai dapat menjadi kebanggaan dan kebahagiaan untuk ibu.
3. Kakakku Mbak Rima, Bang Ucupz dan Mas Fian yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis sehingga bisa di titik ini. Tak lupa tiga keponakan saya yang menghibur ketika penulis merasa bosan dalam penulisan skripsi ini.
4. Almamater Program Stud Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember sebagai tempat saya untuk belajar dan tempat saya medapatkan pengalaman yang berharga.
5. Untuk diri saya sendiri, terimakasih sudah kuat menjalani setiap proses, perjalanan ini tidak selalu mudah, namun saya berhasil membuktikan bahwa saya mampu menyelesaikannya.

**MOTTO**

“Ain’t about how fast I get there. Ain’t about what’s waiting on the other side. It’s  
the climb”

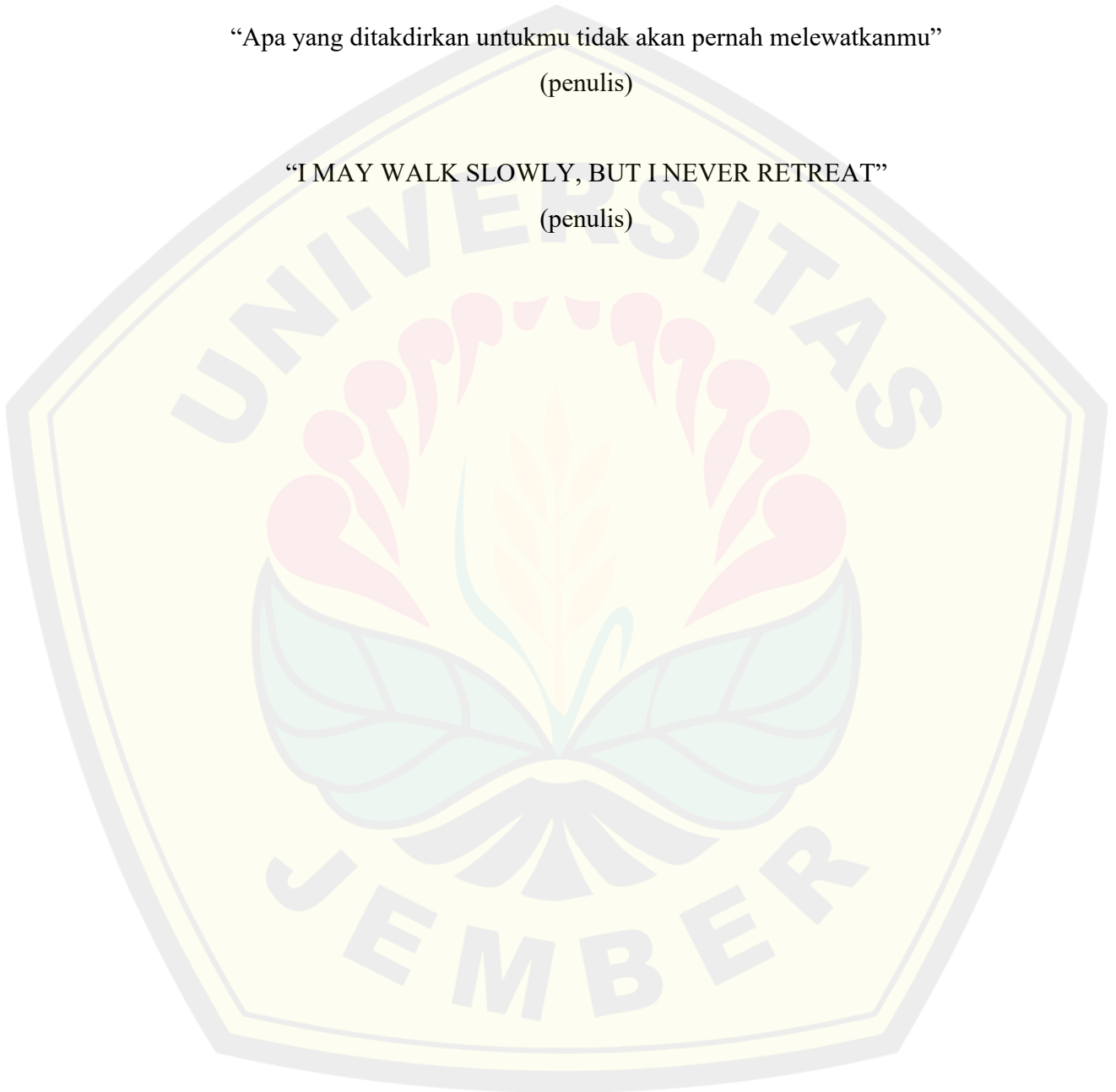
(The Climb – Milley Cyrus)

“Apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu”

(penulis)

“I MAY WALK SLOWLY, BUT I NEVER RETREAT”

(penulis)



**PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Charisa Indahsari

NIM : 220910201042

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ilmiah berjudul : *Pengembangan Kompetensi Pegawai Dalam Mendukung Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo* adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan data kebenaran isinya sesuai dengan skripsi ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 9 Maret 2026

Yang menyatakan,

Charisa Indahsari  
NIM 220910201042

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Skripsi berjudul *Pengembangan Kompetensi Pegawai Dalam Mendukung Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo* telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Maret 2026  
Tempat : Lantai 2 Ruang 210

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing

Nama : Drs. Anwar, M.Si (.....)

NIP : 196306061988021001

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Hermanto Rohman S.Sos,MPA (.....)

NIP : 197903032005011001

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Masadib Akmal Vyandri S.AP., M.A.P (.....)

NIP : 199107272025061002

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penting dalam meningkatkan profesionalitas pegawai serta mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan kompetensi (*competency gap*), dimana capaian kinerja individu pegawai tergolong baik, namun belum sepenuhnya selaras dengan capaian kinerja strategis organisasi, khususnya pada dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Informan penelitian ditentukan secara purposive yang terdiri dari Kepala BKD, Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Analis SDM Aparatur Ahli Muda, serta staf pelaksana dan Pegawai eksternal BKD. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah dilaksanakan melalui metode klasikal dan non-klasikal seperti pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, coaching, mentoring, dan e-learning yang didasarkan pada Training Need Assessment (TNA). Program tersebut berkontribusi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Namun demikian, masih terdapat kendala berupa keterbatasan anggaran serta belum meratanya kesempatan pelatihan, sehingga diperlukan penguatan perencanaan pengembangan kompetensi agar lebih selaras dengan kebutuhan jabatan dan target strategis organisasi.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Competency Gap, Profesionalitas ASN, Kinerja Pegawai

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of employee competency development in supporting Employee Performance at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Sidoarjo Regency. The development of Civil Servant (ASN) competencies is a crucial factor in improving employee professionalism and supporting effective, transparent, and accountable governance. This research is motivated by the existence of a competency gap, where individual employee performance achievements are categorized as good but have not fully aligned with the organization's strategic performance achievements, particularly in the competency dimension of the Civil Servant Professionalism Index. This research employs a qualitative approach with a descriptive research design. Informants were determined purposively and consisted of the Head of BKD, the Head of the General and Personnel Subdivision, the Head of the Competency Development Division, a Junior Expert Human Resource Analyst, BKD staff members and External employee of BKD. Data were collected through interviews, observation, and documentation. The data analysis technique used the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that employee competency development at BKD Sidoarjo Regency has been implemented through both classical and non-classical methods, including education and training programs, technical guidance, coaching, mentoring, and e-learning based on the Training Need Assessment (TNA). These programs contribute to improving employees' knowledge, skills, and work attitudes. However, several challenges remain, such as budget limitations and unequal training opportunities. Therefore, strengthening competency development planning is necessary to better align job competency requirements with the organization's strategic objectives.*

**Keywords:** *Competency Development, Competency Gap, Civil Servant Professionalism, Employee Performance*

## RINGKASAN

**Pengembangan Kompetensi Pegawai dalam Mendukung Kinerja Pgeawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo;** Charisa Indahsari; 220910201042; 71 Halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mewujudkan manajemen kepegawaian yang profesional dan berintegritas. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan manajemen ASN memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai daerah sebagaimana tertuang dalam RPJMD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2021–2026. Secara empiris, meskipun capaian kinerja individu pegawai tergolong baik, masih ditemukan adanya kesenjangan kompetensi (*competency gap*), yang ditunjukkan oleh capaian Indeks Profesionalitas ASN pada dimensi kompetensi yang belum optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan di BKD Kabupaten Sidoarjo serta sejauh mana kontribusinya dalam mendukung kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Lokasi penelitian ditetapkan di Kantor BKD Kabupaten Sidoarjo. Informan penelitian dipilih secara purposive, terdiri atas Kepala BKD, Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Analis SDM Aparatur Ahli Muda, staf pelaksana BKD dan Pegawai eksternal BKD.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah dilaksanakan melalui berbagai metode, baik klasikal maupun non-klasikal, seperti pendidikan dan pelatihan (*diklat*), bimbingan teknis (*bimtek*), *coaching*, mentoring, serta *e-learning*. Pelaksanaan program pengembangan kompetensi mengacu pada regulasi yang berlaku serta didasarkan pada *Training Need Assessment* (TNA). Program tersebut berkontribusi dalam meningkatkan aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*) pegawai.

Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala, antara lain keterbatasan anggaran, belum meratanya kesempatan pelatihan, serta perlunya penyesuaian yang lebih optimal antara kebutuhan kompetensi jabatan dengan target strategis organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan perencanaan berbasis analisis kebutuhan kompetensi yang lebih komprehensif, optimalisasi metode pengembangan non-klasikal, serta integrasi hasil pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja ASN agar pengembangan kompetensi dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai.



## PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *Pengembangan Kompetensi Pegawai Dalam Mendukung Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo* yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terma kasih kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Allah SWT yang telah memudahkan dan melindungi dalam proses menyusun skripsi ini dengan baik
2. Suyani Indriastuti, S. Sos., M. Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
3. Dr. Dina Suryawati, S. Sos., M. AP., CIQaR selaku Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Addministrasi dan Koordinator Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. Drs. Anwar, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini
5. Hermanto Rohman S.Sos, MPA dan Dr. Masadib Akmal Vyandri S.AP., M.A.P selaku dosen penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi
6. Seluruh dosen, staf pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Negara, serta karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama menjadi mahasiswa

7. Yosua Hamasya P.Y, yang selama 4 tahun terakhir seelau menemani, memberikan dukungan, meluangkan waktu meskipun terpisah dengan jarak yang jauh, sekaligus menjadi bagian penting dalam perjalanan penulis selama perkuliahan, terima kasih meluangkan waktu untuk bertemu, doa, effort dan support yang telah diberikan hingga penyusunan skripsi ini terselesaikan
8. Sahabat seperjuanganku tercinta Yosefin, terimakasih atas setiap waktu yang diluangkan, perjalanan dan proses yang dilewati bersama selama awal masa perkuliahan hingga di titik akhir perkuliahan berjalan bersama, dan segala bentuk dukungan, dan pendengar yang baik
9. Sahabat SMP, SMA hingga sekarang Elva fira meskipun jarang bertemu, tetapi meluangkan waktu untuk bermain dengan penulis
10. Teman-teman kos sebelah Cin dan Nopa yang senantiasa saling mendukung dan menemani penulis
11. Teman satu angkatan jurusan Administrasi Negara Angkatan 2022 yang tak bisa disebutkan satu per satu yang telah saling mendukung selama perkuliahan hingga saat ini

Penulis menyadari skripsi ini jauh dari kata sempurna dan memiliki kekurangan, Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan kritik dan saran untuk membangun perbaikan dalam penyempurnaan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya untuk kekurangan yang terdapat dalam penulisan ini.

Jember, 9 Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	7
2.2 Pengembangan Kompetensi.....	9
2.3 Kinerja Pegawai ASN .....	11
2.4 Penelitian Terdahulu .....	14
2.5 Kerangka Berpikir.....	15
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>17</b>

3.1 Pendekatan Penelitian .....	17
3.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian.....	17
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	18
3.4 Informan Penelitian.....	20
3.5 Uji Keabsahan Data .....	21
3.6 Teknik Analisis Data.....	23
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>25</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian dan Objek Penelitian.....	25
4.1.1 Struktur Organisasi .....	27
4.1.2 Sumber Daya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo .	33
4.2 Hasil Penelitian .....	36
4.2.1 <i>Knowldege</i> (Pengetahuan) .....	38
4.2.2 <i>Skill</i> (Keterampilan).....	42
4.2.3 <i>Ability</i> (kemampuan).....	47
4.2.4 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi	52
4.3 Analisis Pembahasan .....	55
4.4 Verifikasi Pengembangan Kompetensi Pegawai BKD Kabupaten	
Sidoarjo Berdasarkan Dimensi Kompetensi .....	60
<b>BAB 5. PENUTUP.....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>66</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo 2024 ...	3
Tabel 1. 2 IK: Tren Realisasi dari Nilai Sistem Merit Tahun 2021-2024.....	3
Tabel 1. 3 IK: Tren Realisasi dari Nilai Dimensi Kompetensi Tahun 2021-2024.....	3
Tabel 1. 4 Data Sasaran Kinerja Pegawai BKD Tahun 2024 .....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	21
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Data Pegawai Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Jenis Kelamin. ....	33
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Data Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Eselon Menurut Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Data Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Jabatan Menurut Jenis Kelamin.....	35

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	16
Gambar 3. 1 Model analisis data interaktif.....	24
Gambar 4. 1 Peta wilayah BKD Sidoarjo .....	26
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi BKD Kab. Sidoarjo .....	28
Gambar 4. 3 Rekapitulasi pegawai bkd kab. Sidoarjo berdasarkan golongan ruang menurut jenis kelamin.....	34
Gambar 4. 4 Rekapitulasi Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Pendidikan Menurut Jenis Kelamin.....	34
Gambar 4. 5 Kegiatan Tatap Muka Pengembangan Kompetensi ASN di BKD Kab. Sidoarjo (Materi Konversi Pengembangan Kompetensi/JP) .....	43
Gambar 4. 6 Kegiatan Pelatihan Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pengembangan Kompetensi ASN di BKD Kab. Sidoarjo.....	44

## DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

BKD	Badan Kepegawaian Daerah
ASN	Aparatur Sipil Negara
PNS	Pegawai Negeri Sipil
RPJMD	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
IKU	Indikator Kinerja Utama
LKJIP	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
RENSTRA	Rencana Strategi
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
TNA	Training Need Assesment
BKPSDM	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
BPSDM	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
PERLAN	Peraturan Lembaga Administrasi Negara
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
SDM	Sumber Daya Manusia
DIKLAT	Pendidikan dan Latihan
BIMTEK	Bimbingan Teknis
SIMPEG	Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian
IPA	Indeks Profesionalitas ASN
RKA	Rencana Kerja dan Anggaran
RKPD	Rencana Kerja Pemerintah Daerah
SAKIP	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
ANJAB	Analisis Jabatan
ABK	Analisis Beban Kerja
JP	Jam Pelajaran

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menegaskan bahwa ASN harus profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi adalah “karakteristik mendasar yang dimiliki individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior.” Artinya, pengembangan kompetensi ASN bukan sekadar kebutuhan administratif, melainkan instrumen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi publik.

Di era persaingan global dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, kualitas sumber daya manusia menjadi aset strategis utama bagi keberhasilan setiap organisasi, termasuk di sektor publik. Para ahli manajemen seperti Mathis dan Jackson (2011) menegaskan bahwa, “*Sumber daya manusia merupakan modal utama dan aset paling berharga yang dimiliki oleh setiap organisasi, yang perannya harus terus dikembangkan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.*” Pandangan ini sejalan dengan agenda Reformasi Birokrasi Nasional di Indonesia, yang menekankan transformasi aparatur negara melalui penguatan kompetensi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan kelas dunia, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam konteks birokrasi publik, pengembangan kompetensi ASN menjadi penting karena kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial-kultural tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas layanan publik dan pencapaian visi misi organisasi (Sedarmayanti, 2020).

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan elemen penting dalam mewujudkan aparatur yang profesional, adaptif, dan berintegritas, sebab keberhasilan organisasi publik sangat ditentukan oleh sejauh mana pegawainya memiliki

kemampuan teknis manajerial, dan sosial yang memadai. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo sebagai instansi teknis yang mengelola manajemen ASN memiliki tanggung jawab strategi dalam memastikan pegawai di lingkungannya mampu menjalankan fungsi pembinaan, pengembangan, dan pelayanan administrasi kepegawaian secara efektif. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo memegang peran sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas manajemen ASN, BKD tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga teladan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Arah kebijakan ini menjadi pedoman bagi BKD yang memiliki dasar hukum kelembagaan melalui Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, sebagaimana diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2018, serta diperkuat oleh Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 39 Tahun 2022 tentang, Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja BKD Kabupaten Sidoarjo, yang menegaskan bahwa salah satu fungsi BKD adalah penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi bukanlah sekadar program administratif, melainkan sebuah investasi strategis. Seperti yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah *“karakteristik mendasar yang dimiliki seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.”*

Dalam Renstra BKD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2021-2026, dijelaskan bahwa tantangan utama BKD bukan hanya pada kelola ASN lintas perangkat daerah, tetapi juga peningkatan kompetensi pegawainya sendiri, dimana masih ditemukan kesenjangan antara kualifikasi pegawai dengan tugas yang diemban serta keterbatasan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan. Fakta empiris ini diperkuat oleh Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan (LKJIP) BKD tahun 2024 yang mencatat nilai Sistem Merit sebesar 337,5 (kategori berhasil) dan Indeks Profesionalitas ASN sebesar 79,78% (kategori cukup) dari target, menunjukkan bahwa kemampuan teknis dan

profesionalisme pegawai BKD sendiri masih perlu diperkuat agar mampu menjadi contoh pelaksana sistem merit di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo 2024

No.	Sasaran Staretegis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian	Kategori
1.	Meningkatnya tata kelola kepegawaian berdasar sistem merit	Nilai Sistem Merit	337,5	33,75	100	Berhasil
2.	Meningkatnya kompetensi ASN menuju terwujudnya ASN yang profesional	Nilai Dimensi Kompetensi (dalam Indeks Profesionalitas ASN)	37,1	29,60	79,78	Cukup

Sumber : LKJIP BKD 2024

Tabel 1. 2 IK: Tren Realisasi dari Nilai Sistem Merit Tahun 2021-2024

Tahun	2021	2022	2023	2024
Target	-	300	314,5	337,5
Realisasi	297,5	324,5	320,5	337,5
Capaian	-	104	101	100

Sumber : LKJIP BKD 2024

Tabel 1. 3 IK: Tren Realisasi dari Nilai Dimensi Kompetensi Tahun 2021-2024

Tahun	2021	2022	2023	2024
Target	-	25	37,1	37,1
Realisasi	37.32	26.67	31,65	29,60
Capaian	-	206,68%	84,13%	79,78%

Sumber : LKJIP BKD 2024

Tabel 1. 4 Data Sasaran Kinerja Pegawai BKD Tahun 2024

Kategori Predikat	Pegawai	Pegawai	Capaian Kinerja
Baik	54	94,6%	85%
Sangat Baik	3	5,4%	100%
Total	57		

Sumber : SKP Pegawai BKD 2024

Dari tabel diatas sebuah fenomena menarik muncul ketika data kinerja organisasi tersebut disandingkan dengan data kinerja individu. Data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) BKD Tahun 2024 juga menunjukkan capaian kinerja individu bervariasi antara 85%-100%, menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memperoleh predikat kinerja “Baik” “Sangat Baik” dengan hasil kerja dan perilaku yang dinilai “Sesuai Ekspektasi”. Wibowo (2016:271) menyatakan kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang dilandasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi pula kemampuan menghasilkan kinerja yang optimal.

Secara teoritis, kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang saling berbanding lurus, di mana peningkatan kompetensi pegawai seharusnya diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja. Wibowo (2016) menegaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dilandasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja optimal. Spencer dan Spencer (1993) juga menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan secara kausal dengan kinerja unggul. Namun demikian, secara empiris kondisi tersebut belum sepenuhnya terwujud, karena pada kenyataannya kinerja pegawai di daerah ini masih menunjukkan capaian yang belum optimal, yang mengindikasikan bahwa kompetensi aparatur masih perlu ditingkatkan. Gap antara kondisi teoritis dan empiris inilah yang menjadi dasar penting penelitian ini, yakni ketika teori menyatakan bahwa kinerja yang baik seharusnya selaras dengan peningkatan kompetensi, tetapi realitas

menunjukkan bahwa rendahnya capaian kinerja masih terjadi akibat kompetensi yang belum berkembang secara maksimal. Sedangkan, pengembangan kompetensi ASN telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam bagaimana upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan di daerah ini dalam rangka mewujudkan peningkatan kinerja pegawai secara optimal.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dilaksanakan dalam mendukung kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo?

## **1.3 Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisis upaya pengembangan kompetensi pegawai yang telah dilakukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini nantinya akan memberikan manfaat sebagai berikut:

### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai ASN. Penelitian ini memperkuat kajian teoritis mengenai hubungan antara kompetensi dan kinerja sebagaimana

dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) serta Wibowo (2016), bahwa kompetensi memiliki hubungan kausal dengan kinerja unggul. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya literatur empiris mengenai fenomena competency gap, yaitu kondisi ketika capaian kinerja individu pegawai tergolong baik namun belum sepenuhnya sejalan dengan capaian kompetensi organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa, dosen, maupun peneliti lain dalam mengembangkan studi lanjutan terkait strategi pengembangan kompetensi ASN di instansi pemerintah.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai yang lebih efektif, terarah, dan sesuai kebutuhan jabatan. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, coaching, mentoring, maupun metode non-klasikal lainnya agar selaras dengan target kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat bagi pemerintah daerah sebagai bahan pertimbangan dalam memperkuat implementasi sistem merit dan peningkatan profesionalitas ASN, sehingga dapat mendukung terciptanya aparatur yang profesional, adaptif, dan berdaya saing dalam pelayanan publik.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi karena berperan dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, MSDM tidak hanya berorientasi pada efisiensi kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam setiap organisasi, baik sektor privat maupun publik, keberhasilan pelaksanaan tugas sangat dipengaruhi oleh kualitas manusia yang mengelolanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), MSDM adalah suatu sistem formal dalam organisasi yang dirancang untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran strategis, tidak hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama kinerja organisasi.

Sejalan dengan itu, Hasibuan (2019) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Dalam organisasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas aparatur dalam memberikan pelayanan publik. Dalam konteks organisasi publik, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menekankan efisiensi kerja, tetapi juga kualitas pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa MSDM merupakan kebijakan dan praktik yang meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan pegawai untuk mencapai efektivitas organisasi.

Dalam kajian MSDM, salah satu aspek yang sangat erat kaitannya dengan penelitian ini adalah hubungan MSDM dengan kinerja pegawai. Mathis dan Jackson

(2011) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan kinerja tersebut dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan organisasi, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan. Artinya, semakin baik penerapan MSDM dalam suatu organisasi, maka semakin besar peluang terciptanya kinerja pegawai yang optimal.

Kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dari proses pengembangan sumber daya manusia, karena pengembangan kompetensi merupakan bagian inti dari fungsi MSDM. Menurut Robbins dan Judge (2017), efektivitas organisasi sangat bergantung pada kualitas pegawai dan bagaimana organisasi mengelola mereka. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh strategi organisasi dalam mengembangkan kompetensi pegawainya, baik melalui pendidikan, pelatihan, coaching, mentoring, maupun evaluasi berkelanjutan.

Mathis dan Jackson (2011) membagi fungsi MSDM ke dalam beberapa komponen utama, yaitu:

1. Perencanaan SDM (Human Resource Planning)  
Menentukan kebutuhan jumlah dan kualitas pegawai sesuai kebutuhan organisasi.
2. Pengadaan SDM (Recruitment and Selection)  
Proses perekrutan dan penempatan pegawai sesuai kompetensi jabatan.
3. Pengembangan SDM (Human Resource Development)  
Upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)  
Evaluasi terhadap hasil kerja pegawai untuk mengukur tingkat keberhasilan individu dan organisasi.

##### 5. Pemeliharaan SDM (Maintenance)

Menjaga motivasi, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai agar tetap produktif.

Berdasarkan fungsi tersebut, pengembangan kompetensi merupakan salah satu bagian strategis dalam MSDM karena berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas kinerja pegawai. Wibowo (2016) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, motivasi, dan kesempatan kerja. Jika kompetensi pegawai meningkat melalui pengelolaan MSDM yang baik, maka kualitas kinerja juga akan meningkat secara signifikan.

Dalam praktiknya, organisasi perlu melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan agar pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi. Salah satu bentuk utama dari pengembangan tersebut adalah pengembangan kompetensi pegawai.

Dalam penelitian ini, teori MSDM digunakan untuk memahami bagaimana pengelolaan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dilakukan secara sistematis, khususnya dalam aspek pengembangan kompetensi pegawai. BKD sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap manajemen ASN memiliki peran penting dalam merancang kebijakan pengembangan pegawai agar kompetensi ASN meningkat dan mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi. Dengan demikian, teori MSDM dipilih karena relevan untuk menjelaskan keterkaitan antara pengembangan kompetensi sebagai fungsi MSDM dengan peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi publik.

## 2.2 Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan profesional sesuai dengan tuntutan organisasi. Dalam organisasi publik, pengembangan kompetensi menjadi faktor strategis karena kualitas aparatur sangat menentukan keberhasilan

pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2011), pengembangan kompetensi adalah proses terencana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa mendatang. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga bersifat berkelanjutan.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan kompetensi telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menegaskan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi guna meningkatkan profesionalitasnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan kebutuhan sekaligus kewajiban dalam pengelolaan ASN.

Mathis & Jackson (2011) membagi pengembangan kompetensi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)

Merupakan pemahaman pegawai terhadap tugas, prosedur, regulasi, dan informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pada dimensi ini, pegawai dituntut memiliki wawasan yang memadai agar mampu memahami tanggung jawab jabatan secara tepat.

2. *Skills* (Keterampilan)

Merupakan kemampuan teknis maupun nonteknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Keterampilan ini mencakup kemampuan menggunakan metode kerja, teknologi, komunikasi, serta kecakapan dalam menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi.

### 3. *Ability* (Kemampuan)

Merupakan kapasitas individu dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan secara efektif dalam situasi kerja. *Ability* menunjukkan sejauh mana pegawai mampu beradaptasi, memecahkan masalah, serta mengambil keputusan dalam pelaksanaan tugas.

Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai metode, baik klasikal maupun non-klasikal. Metode klasikal meliputi pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, workshop, dan bimbingan teknis. Sementara metode non-klasikal meliputi coaching, mentoring, magang, e-learning, serta studi banding. Menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan rencana pengembangan karier pegawai agar hasilnya relevan dengan kebutuhan organisasi.

Peneliti menggunakan teori pengembangan kompetensi menurut Mathis & Jackson (2011) karena teori ini relevan dengan fokus penelitian mengenai pengembangan kompetensi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. Teori ini menekankan bahwa peningkatan knowledge, skills, dan ability pegawai akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas kerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, teori ini dipilih karena mampu menjadi landasan konseptual dalam menganalisis bagaimana pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan serta sejauh mana kontribusinya dalam mendukung kinerja pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo.

### **2.3 Kinerja Pegawai ASN**

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi, karena kualitas pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam organisasi publik, kinerja pegawai menjadi elemen penting karena berkaitan langsung

dengan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari jumlah hasil kerja, tetapi juga dari mutu pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja pegawai adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, yang secara langsung memengaruhi kontribusi pegawai terhadap organisasi. Artinya, kinerja pegawai mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, keberhasilan suatu instansi sangat bergantung pada sejauh mana pegawainya mampu menunjukkan kinerja yang efektif, efisien, dan profesional.

Wibowo (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, motivasi, dan kesempatan kerja. Dari pandangan ini dapat dipahami bahwa kompetensi memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dibandingkan pegawai yang kompetensinya rendah. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan organisasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja ASN diukur melalui dua unsur utama, yaitu:

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)  
SKP merupakan target kerja yang harus dicapai pegawai berdasarkan rencana kerja organisasi dan tugas jabatan masing-masing.
2. Perilaku Kerja  
Meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Selain itu, Indeks Profesionalitas ASN (IPA) juga menjadi salah satu indikator yang menunjukkan tingkat kualitas ASN, yang meliputi dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan bagian integral dari penilaian kinerja ASN.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetensi. Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja efektif atau unggul. Dengan kata lain, semakin baik kompetensi pegawai, maka semakin besar peluang tercapainya kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Pengembangan kompetensi berkaitan langsung dengan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*ability*) pegawai. Melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, coaching, mentoring, dan e-learning, pegawai memperoleh pembaruan wawasan dan keterampilan yang mendukung pelaksanaan tugas secara lebih efektif. Pegawai yang terus mengembangkan kompetensinya akan lebih adaptif terhadap perubahan, mampu memecahkan masalah kerja, serta lebih produktif dalam mencapai target organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo menjadi fokus penting karena BKD memiliki peran strategis dalam pengelolaan ASN. Data empiris menunjukkan bahwa capaian kinerja individu pegawai BKD tergolong baik, namun masih terdapat kesenjangan antara capaian kinerja individu dengan dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai telah menunjukkan hasil kerja yang baik, pengembangan kompetensi tetap perlu ditingkatkan agar kinerja pegawai dapat selaras dengan tuntutan strategis organisasi.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai dasar dan bahan perbandingan dalam penyusunan proposal penelitian, yang bertujuan untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan bisa menjadi Gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga peneliti terdahulu yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

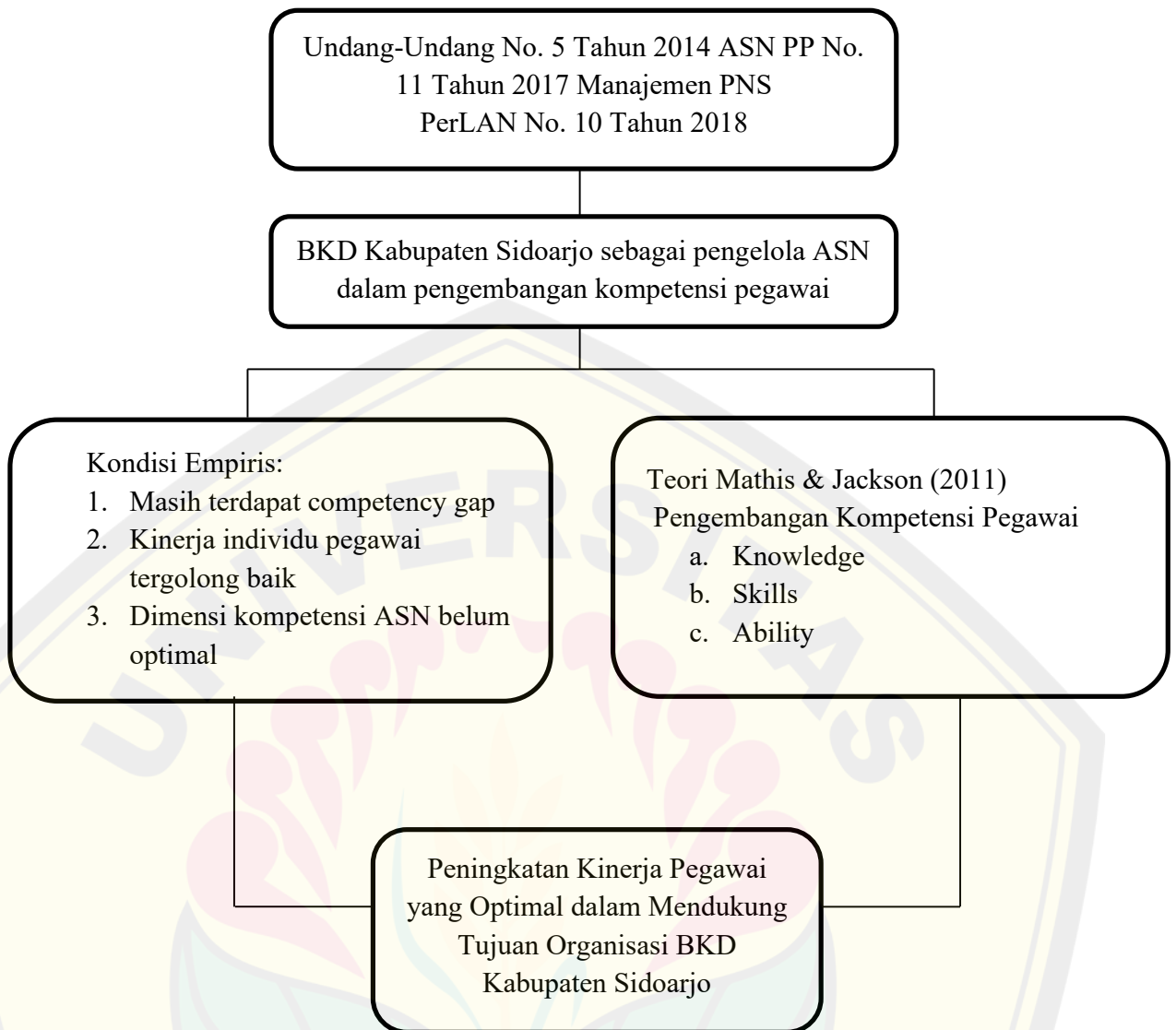
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Chintya Alfitriani, Usran Mashere, dan Asep (2025)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif Hasilnya menunjukkan bahwa: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ASN dan Disiplin kerja	Sama-sama meneliti aspek kompetensi ASN sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja aparatur.	Menilai pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap <i>produktivitas kerja pegawai ASN</i>
2.	Lydia Br. Silitonga (2024)	Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi telah berjalan cukup baik, namun masih menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran dan rendahnya motivasi pegawai.	Tujuan keduanya adalah sama-sama meningkatkan kinerja aparatur dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.	Pelaksanaan pengembangan kompetensi berdasarkan faktor pendidikan, pelatihan, dan mutasi.
3.	Rizki Muhamad Subagja, Romly Arsyad, & Layla Kurniawati(2024)	Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majalengka	Pengembangan Kompetensi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pada aspek pengetahuan dan keterampilan sudah cukup baik, namun belum optimal pada aspek sikap.	Sama-sama meneliti pengembangan kompetensi ASN di instansi kepegawaian daerah dan menggunakan metode kualitatif deskriptif	Peran pengembangan kompetensi pegawai BKD Sidoarjo dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Sumber: Diolah peneliti 2025

## 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka pikir dalam penelitian "pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo" kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, dan kinerja pegawai. MSDM menjadi landasan utama dalam pengelolaan pegawai dalam organisasi. Penelitian ini menggambarkan keterkaitan antara dasar hukum, kondisi empiris, dan teori Mathis & Jackson (2011). Secara normatif, pengembangan kompetensi ASN di BKD Sidoarjo berlandaskan pada UU Nomor 5 Tahun 2014, PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020, serta Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, yang mewajibkan setiap instansi melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan. Secara empiris, data LKJIP BKD 2024 menunjukkan masih adanya kesenjangan kompetensi (*competency gap*) di antara pegawai, di mana kinerja individu yang baik belum sepenuhnya sejalan dengan pencapaian kinerja organisasi.

Dengan itu, berdasarkan teori Mathis & Jackson (2011), pengembangan kompetensi melalui peningkatan pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*) akan meningkatkan kinerja individu, yang kemudian berdampak pada kinerja organisasi BKD Sidoarjo.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana proses pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dalam mendukung kinerja pegawai organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih agar peneliti dapat menggali makna, persepsi, dan pengalaman pegawai maupun pejabat terkait terhadap kebijakan serta implementasi program pengembangan kompetensi. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks melalui interaksi langsung dengan partisipan, sehingga menghasilkan pemahaman yang kontekstual dan mendalam. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menelusuri bagaimana strategi, kebijakan, dan pelaksanaan pengembangan kompetensi diterapkan, serta faktor-faktor apa saja yang mendukung maupun menghambat efektivitasnya. Dengan demikian, pendekatan ini relevan digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis realitas empiris di BKD Sidoarjo secara komprehensif guna memperoleh gambaran nyata mengenai kontribusi pengembangan kompetensi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

#### **3.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo yang berada di JL. Majapahit No. 5, Dusun Larangan, Kec. Candi, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61215. BKD Kabupaten Sidoarjo merupakan perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam bidang perencanaan kepegawaian, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, serta penilaian kinerja pegawai. Dalam hal ini, BKD juga memiliki fungsi penting dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan kompetensi guna meningkatkan kualitas sumber daya aparatur.

Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada kondisi empiris yang relevan untuk dikaji, yaitu masih adanya kesenjangan kompetensi (*competency gap*), belum optimalnya dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN, keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi, serta belum meratanya kesempatan pelatihan bagi pegawai. Kondisi tersebut dinilai sesuai dengan fokus penelitian mengenai pengembangan kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja pegawai.

Adapun waktu penelitian direncanakan berlangsung mulai bulan Desember 2025 hingga Januari 2026. Rentang waktu tersebut dipilih agar peneliti dapat memperoleh data yang memadai melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi secara mendalam sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih komprehensif dan sesuai dengan tujuan penelitian.

### **3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder, yang diperoleh melalui pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu:

1. **Data Primer**

Data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan, melalui interaksi peneliti dengan informan yang dianggap mengetahui dan terlibat langsung dalam proses pengembangan kompetensi di lingkungan BKD Kabupaten Sidoarjo. Sumber data primer ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan Kepala BKD, Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Analis SDM Aparatur Ahli Muda, staf pegawai pelaksana dan pegawai eksternal opd Dikbud yang telah mengikuti kegiatan pelatihan atau pengembangan kompetensi. Data primer ini digunakan untuk menggambarkan secara nyata kebijakan, strategi, hambatan, dan dampak dari pelaksanaan program pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan literatur yang relevan. Sumber ini mencakup dokumen internal BKD seperti Rencana Strategis (Renstra) BKD, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kinerja Anggaran (RKA) Pengembangan Kompetensi BKD Sidoarjo 2024, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) BKD Sidoarjo 2024, laporan pelaksanaan diklat atau pelatihan pegawai, serta peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi ASN, seperti UU Nomor 5 Tahun 2014, PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020, dan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018. Data sekunder ini berfungsi untuk memperkuat hasil temuan lapangan dan memberikan landasan teoritis serta yuridis terhadap hasil analisis penelitian.

Untuk memperoleh data yang akurat dan komprehensif, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2018).

### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan terbuka agar informan dapat memberikan penjelasan yang luas dan mendalam. Teknik ini digunakan untuk menggali informasi mengenai kebijakan, strategi, bentuk kegiatan, kendala, serta hasil dari pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKD Sidoarjo.

### 2. Observasi

Observasi dilakukan di lingkungan kerja BKD Sidoarjo untuk melihat secara langsung aktivitas pelaksanaan program pengembangan kompetensi, suasana kerja, serta perilaku pegawai dalam menerapkan hasil pelatihan. Hasil observasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi data hasil wawancara.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen resmi, laporan kegiatan, peraturan, serta data kepegawaian yang relevan dengan fokus penelitian. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperkuat data hasil wawancara terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo. Teknik ini penting untuk memperoleh bukti pendukung dan memperkuat hasil interpretasi data primer yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

#### 3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memahami secara mendalam permasalahan yang diteliti dan terlibat langsung dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo. Teknik *purposive sampling* dipilih karena dalam penelitian kualitatif, informan tidak ditentukan berdasarkan jumlah, tetapi pada kedalaman informasi (*information rich*) yang dapat diberikan oleh narasumber. Menurut Sugiyono (2018), pemilihan informan secara *purposive* dilakukan agar peneliti memperoleh data yang relevan, akurat, dan kontekstual sesuai dengan tujuan penelitian. Pada penelitian kualitatif, berdasarkan peran dan keterlibatannya informan dibedakan dalam tiga jenis (Creswell, 2013):

1. Informan kunci, yaitu pihak yang memiliki pengetahuan dan pemahaman menyeluruh objek penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo (Bapak AMM) dan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (Bapak SP).
2. Informan utama, yaitu mereka yang terlibat langsung dalam objek penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi informan utama adalah Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi (Ibu EW) dan Analisis SDM Aparatur Ahli Muda (DM).

3. Informan pendukung, yaitu interaksi pegawai yang tetap merasakan dampak dan mampu memberikan informasi berdasarkan pengalaman pribadi. Dalam penelitian ini yang menjadi informan pendukung adalah Staf pelaksana BKD (Ibu AR) dan Staf pegawai eksternal opd Dikbud (Ibu FA)

Tabel 3. 1 Informan Penelitian

No.	Informan	Nama
1.	Kepala BKD Kabupaten Sidoarjo	AMM
2.	Subbagian Umum dan Kepegawaian	SP
3.	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi	EW
4.	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	DM
5.	Staf pelaksana BKD	AR
6.	Staf pegawai Eksternal BKD	FA

Sumber: Peneliti, 2025

Melalui pemilihan informan tersebut, peneliti berupaya memperoleh data yang menyeluruh mengenai kebijakan, pelaksanaan, kendala, dan hasil dari pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo. Jumlah informan dapat bertambah apabila peneliti menemukan informan lain yang dianggap relevan selama proses penelitian. Dengan demikian, informan penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan dan bagaimana kontribusinya dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

### 3.5 Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan uji keabsahan data dengan menggunakan beberapa teknik yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu triangulasi, perpanjangan keikutsertaan, dan pengecekan anggota (*member check*). Menurut Moleong (2019), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas yang terjadi di lapangan dan tidak dipengaruhi oleh

pandangan subjektif peneliti. Dalam penelitian ini, teknik utama yang digunakan adalah triangulasi.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti Kepala BKD, pejabat bidang pengembangan kompetensi, staf pelaksana, dan pegawai peserta pelatihan. Dengan cara ini, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh konsisten dan mewakili pandangan dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pengembangan kompetensi.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan berbagai metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informasi yang diperoleh melalui wawancara dibandingkan dengan hasil pengamatan langsung serta dokumen resmi seperti laporan pelatihan, Renstra, dan LKJIP BKD Sidoarjo. Hal ini bertujuan untuk memperkuat validitas data dan menghindari bias persepsi.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan mengulang proses pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Teknik ini membantu peneliti melihat apakah data yang disampaikan informan tetap sama ketika diwawancarai pada waktu yang berbeda, terutama terkait pelaksanaan program pengembangan kompetensi.

Selain triangulasi, peneliti juga melakukan perpanjangan keikutsertaan, yaitu dengan berada di lapangan dalam waktu yang cukup lama untuk memahami konteks dan dinamika organisasi secara mendalam. Langkah ini memungkinkan peneliti membangun hubungan kepercayaan dengan informan sehingga data yang diperoleh lebih terbuka dan jujur. Selain itu, dilakukan pula member check, yaitu mengkonfirmasi kembali hasil wawancara dan interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan bahwa data yang ditafsirkan telah sesuai dengan maksud dan pengalaman mereka. Penelitian ini mengutamakan triangulasi sumber dan triangulasi

teknik karena keduanya paling relevan dalam menggali data dari berbagai level informan serta memadukan metode pengumpulan data yang berbeda. Kombinasi keduanya memberikan validitas yang lebih kuat terhadap temuan penelitian. Melalui kombinasi teknik tersebut, data yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan memiliki kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*), sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (2014) yang meliputi empat tahapan utama, yaitu reduksi data (*data reduction*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Model ini sesuai untuk penelitian kualitatif deskriptif karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis data secara berkesinambungan sejak awal pengumpulan data hingga penyusunan kesimpulan akhir.

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, pengelompokan, dan pemfokusan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengidentifikasi informasi yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo. Data yang tidak relevan atau berulang akan disisihkan, sementara data penting yang mendukung fokus penelitian akan disusun secara sistematis.

#### 2. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses penyederhanaan dan pengorganisasian data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar lebih terfokus pada permasalahan penelitian. Dalam tahap ini, peneliti melakukan pengkodean, mengelompokkan informasi yang memiliki kesamaan makna, serta menyusun

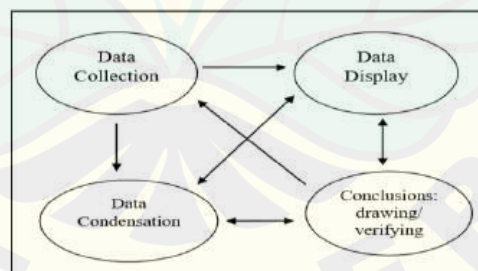
kategori yang relevan dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo. Proses ini membantu peneliti memahami inti temuan secara lebih jelas dan memudahkan penyajian serta penarikan kesimpulan.

### 3. Penyajian Data

Tahap ini merupakan proses menata dan menyajikan data hasil reduksi dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau matriks agar mudah dibaca dan ditafsirkan. Penyajian data dilakukan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana kebijakan, strategi, serta pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan di BKD Sidoarjo, termasuk faktor pendukung dan penghambatnya. Dengan tampilan data yang sistematis, peneliti dapat melihat pola hubungan antara kegiatan pengembangan kompetensi dengan pencapaian visi dan misi organisasi.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir adalah proses menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis. Kesimpulan yang dihasilkan merupakan hasil interpretasi mendalam terhadap fenomena yang diteliti dan akan terus diverifikasi sepanjang proses penelitian untuk memastikan keabsahan dan konsistensi temuan. Verifikasi dilakukan dengan cara membandingkan hasil analisis dengan data lapangan, hasil wawancara tambahan, serta dokumen pendukung lainnya.



Gambar 3. 1 Model analisis data interaktif

Sumber: Miles, Huberman (2021)

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian dan Objek Penelitian

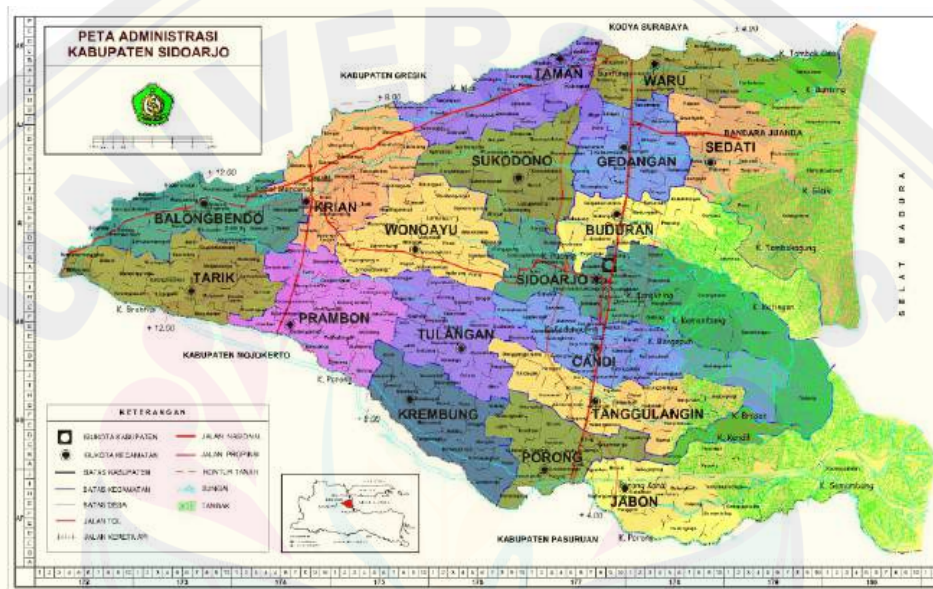
Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo, yang merupakan perangkat daerah dengan tugas utama membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian. BKD Kabupaten Sidoarjo memiliki peran strategis dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, penilaian kinerja, serta administrasi kepegawaian. Sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam manajemen ASN, BKD menjadi unsur penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang profesional, efektif, dan akuntabel.

Secara kelembagaan, BKD Kabupaten Sidoarjo berkedudukan sebagai unsur penunjang pemerintah daerah yang berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Dalam struktur organisasinya, BKD terdiri atas beberapa bidang yang memiliki fungsi spesifik, salah satunya adalah bidang yang menangani pengembangan kompetensi aparatur. Bidang ini memiliki peran penting dalam merancang, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program-program pengembangan kompetensi pegawai, baik melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), workshop, coaching, mentoring, maupun metode pengembangan non-klasikal lainnya. Pelaksanaan fungsi tersebut menjadikan BKD sebagai pusat pengembangan kapasitas ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Lokasi penelitian berada di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo yang terletak di Jl. Majapahit No. 5, Dusun Larangan, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61215. Letak BKD yang berada di kawasan pusat pemerintahan Kabupaten Sidoarjo memberikan akses yang strategis bagi koordinasi antar perangkat daerah, penyelenggaraan pelatihan ASN, serta pelayanan administrasi kepegawaian. Lokasi ini juga mendukung kelancaran pelaksanaan program

pengembangan kompetensi karena mudah dijangkau oleh pegawai dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Sidoarjo.

Objek dalam penelitian ini adalah pengembangan kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja pegawai pada BKD Kabupaten Sidoarjo. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana BKD merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan kompetensi pegawai sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas ASN. Untuk memperoleh gambaran mengenai wilayah BKD Sidoarjo, dapat dilihat pada peta wilayah sebagai berikut.



Gambar 4. 1 Peta wilayah BKD Sidoarjo

Sumber: BKD Sidoarjo, 2025

BKD Kabupaten Sidoarjo memiliki visi dan misi yang selaras dengan visi misi Bupati Kabupaten Sidoarjo, dan visi misi tersebut adalah sebagai berikut:

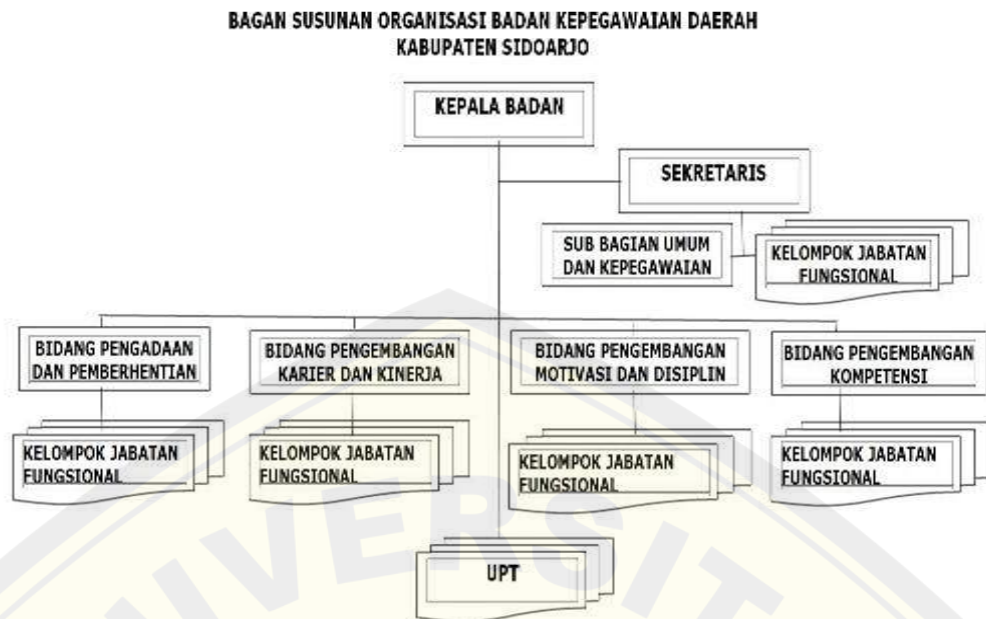
Visi: *“Terwujudnya Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Berintegritas.”*

**Misi:**

1. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Transparan dan Tangkas Melalui Digitalisasi untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik dan Kemudahan Berusaha.
2. Membangkitkan Pertumbuhan Ekonomi dengan Fokus pada Kemandirian Lokal Berbasis Usaha Mikro, Koperasi, Pertanian, Perikanan, Sektor Jasa dan Industri untuk Membuka Lapangan Pekerjaan dan Mengurangi Kemiskinan.
3. Membangun Infrastruktur Ekonomi dan Sosial yang Modern dan Berkeadilan dengan Memperhatikan Keberlanjutan Lingkungan.
4. Membangun Sumber Daya Manusia Unggul dan Berkarakter Melalui Peningkatan Akses Pelayanan Bidang Pendidikan, Kesehatan serta Kebutuhan Dasar Lainnya.
5. Mewujudkan Masyarakat Religius yang Berpegang Teguh pada Nilai Nilai Keagamaan serta Mampu Menjaga Kerukunan Sosial Antar Warga

**4.1.1 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo disusun untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara efektif dan terintegrasi. Susunan organisasi BKD dirancang berdasarkan prinsip pembagian tugas, kejelasan wewenang, serta koordinasi antar unit kerja dalam rangka mewujudkan manajemen kepegawaian yang profesional. Hal ini dapat dilihat dalam bagan dibawah ini :



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi BKD Kab. Sidoarjo  
Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Sidoarjo

Susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo untuk melakukan tugas dan fungsi sebagaimana di atas, terdiri atas:

- a. Unsur Pimpinan: Kepala Badan
- b. Unsur Staf: Sekretariat, terdiri dari:
  1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
  2. Kelompok Jabatan Fungsional
- c. Unsur Pelaksana, terdiri dari:
  1. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian, terdiri dari: Kelompok Jabatan Fungsional;
  2. Bidang Pengembangan Karir dan Kinerja, terdiri dari: Kelompok Jabatan Fungsional;
  3. Bidang Pengembangan Motivasi dan Disiplin, terdiri dari: Kelompok Jabatan Fungsional;
  4. Bidang Pengembangan Kompetensi, terdiri dari: Kelompok Jabatan

Fungsional;

d. Unit Pelaksana Teknis;

Adapun penjelasan detail perihal kelembagaan BKD Kabupaten Sidoarjo berdasarkan Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 39 tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo sebagai berikut :

A. Kepala Badan

Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas memimpin, koordinasi, pengawasan, evaluasi dan penyelenggaraan pengelolaan sumber daya aparatur. Untuk melaksanakan tugas, Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

- a. perencanaan program kebijakan yang menjadi kewenangan BKD;
- b. pengkoordinasian pelaksanaan tugas BKD;
- c. pembinaan pelaksanaan program dan kinerja BKD;
- d. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas BKD;
- e. pelaporan pelaksanaan tugas kepada bupati dan;
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

B. Sekretaris

Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD di bidang kesekretariatan meliputi perencanaan, keuangan, kepegawaian, tata usaha, perlengkapan, rumah tangga, evaluasi dan pelaporan kinerja BKD. Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. pengkoordinasian kegiatan dan layanan Badan;
- b. pengkoordinasian pembangunan zona integritas, reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan Sistem Pengendali Intern Pemerintahan BKD;
- c. pengelolaan perencanaan dan pelaporan BKD, meliputi:
  1. pengelolaan data perencanaan kinerja BKD;

2. pengkoordinasian seluruh data penunjang kinerja, yang kewenangan BKD;
  3. pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan capaian program/ kegiatan/ sub kegiatan pada perangkat daerah;
  4. penyusunan laporan kinerja BKD;
- d. pengelolaan evaluasi dan pelaporan kinerja BKD;
1. pelaksanaan administrasi keuangan;
  2. pelaksanaan pengendalian serapan anggaran;
  3. pelaksanaan analisa dan evaluasi anggaran;
  4. penyusunan laporan pengelolaan keuangan;
- e. pengelolaan evaluasi dan pelaporan kinerja BKD;
- f. pengelolaan aset dan barang milik daerah yang menjadi kewenangan BKD;
- g. pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian BKD;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai tugasnya.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas:

- a. melaksanakan pelayanan surat menyurat, kearsipan, perpustakaan dan dokumentasi;
- b. melaksanakan pengelolaan barang termasuk pembangunan dan pemeliharaan gedung dan fasilitas kantor BKD;
- c. melaksanakan pengadaan, pengelolaan, pemeliharaan, pemanfaatan, pelaporan aset yang menjadi kewenangan BKD sesuai peraturan yang berlaku;
- d. melaksanakan pengelolaan teknologi informasi/website BKD;
- e. melaksanakan pengelolaan kepegawaian internal BKD;
- f. melaksanakan pembinaan dan pengembangan pegawai dalam mencapai profesionalisme ASN internal BKD;

- g. mengkoordinasikan publikasi, pelayanan (front office) dan tindak lanjut pengaduan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung;
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugasnya.

#### C. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian

Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD dalam pengadaan pegawai, pemberhentian serta pengelolaan sistem informasi dan data kepegawaian. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian mempunyai fungsi :

- a. penyusunan kebijakan teknis pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai serta pengelolaan sistem informasi dan data kepegawaian;
- b. pengelolaan pengadaan Pegawai ASN dan Pegawai Non ASN atau dengan sebutan lainnya;
- c. pengelolaan akuisisi talenta;
- d. pengelolaan PNS mutasi masuk dan keluar instansi;
- e. pengelolaan pensiun ASN;
- f. pengelolaan sistem informasi dan data kepegawaian;
- g. monitoring, evaluasi, pelaporan dan peningkatan kinerja pelaksanaan kebijakan teknis pengadaan pegawai, pemberhentian pegawai serta pengelolaan sistem informasi dan data kepegawaian;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai dengan tugasnya.

#### D. Bidang Pengembangan Karir dan Kinerja

Bidang Pengembangan Karier dan Kinerja mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD dalam bidang pengembangan karier dan kinerja pegawai. Bidang Pengembangan Karier dan Kinerja mempunyai fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis pengembangan karier dan kinerja pegawai;
- b. pengelolaan kinerja pegawai;

- c. pengelolaan pengembangan karier ASN;
- d. monitoring, evaluasi, pelaporan dan peningkatan kinerja pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan karier dan kinerja pegawai;
- e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai tugasnya.

#### E. Bidang Pengembangan Motivasi dan Disiplin

Bidang Pengembangan Motivasi dan Disiplin mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD dalam bidang pengembangan Motivasi dan Disiplin ASN untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai. Bidang Pengembangan Motivasi dan Disiplin mempunyai fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis pengembangan motivasi dan disiplin pegawai;
- b. pengelolaan disiplin pegawai;
- c. pengelolaan pengembangan motivasi pegawai;
- d. fasilitas organisasi profesi ASN;
- e. monitoring, evaluasi, pelaporan dan peningkatan kinerja pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan motivasi dan disiplin pegawai;
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai dengan tugasnya.

#### F. Bidang Pengembangan Kompetensi

Bidang Pengembangan Kompetensi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD dalam bidang pengembangan kompetensi pegawai. Bidang Pengembangan Kompetensi mempunyai fungsi:

- a. penyusunan kebijakan teknis pengembangan kompetensi pegawai;
- b. pengelolaan analisa dan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai;
- c. pengelolaan pengembangan kompetensi pegawai;
- d. monitoring, evaluasi, pelaporan dan peningkatan kinerja pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kompetensi pegawai;
- e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKD sesuai dengan tugasnya.

#### Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi

1. Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi adalah unsur pelaksana teknis BKD, yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD yang bersifat teknis operasional dalam hal penilaian kompetensi.
2. Unit Pelaksana Teknis Daerah Penilaian Kompetensi dipimpin oleh seorang Kepala, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala BKD dan pembinaan teknis dilaksanakan oleh Kepala Bidang sesuai tugasnya.

#### 4.1.2 Sumber Daya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo

##### A. Keadaan Personalia BKD Kabupaten Sidoarjo

Keadaan personalia Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu sumber daya utama dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan dokumen Renstra BKD Kabupaten Sidoarjo, jumlah pegawai BKD tercatat sebanyak 57 orang, yang melayani pengelolaan kepegawaian bagi 11.816 PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo per Desember 2022. Ditinjau dari jenis kelamin, komposisi pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo tergolong proporsional, terdiri dari 33 pegawai laki-laki (55%) dan 24 pegawai perempuan (45%), sehingga mencerminkan keseimbangan gender dalam lingkungan kerja organisasi.

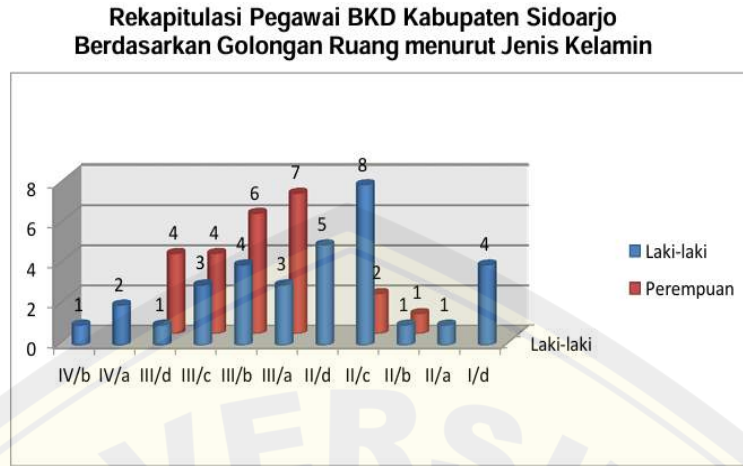
Berikut Data SDM Aparatur BKD Kabupaten Sidoarjo berdasarkan beberapa klasifikasi, yaitu:

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Data Pegawai Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Jenis Kelamin.

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-Laki	33
2.	Perempuan	24
	Total	57

Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Kab. Sidoarjo

1. Berdasarkan Golongan Ruang



Gambar 4. 3 Rekapitulasi pegawai bkd kab. Sidoarjo berdasarkan golongan ruang menurut jenis kelamin  
 Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Kab. Sidoarjo

2. Berdasarkan Pendidikan



Gambar 4. 4 Rekapitulasi Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Pendidikan Menurut Jenis Kelamin  
 Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Kab. Sidoarjo

## 3. Berdasarkan Eselon

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Data Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Eselon Menurut Jenis Kelamin

No.	Eselon	Laki-Laki	Perempuan
1.	II.a	1	
2.	III.a	1	
3.	III.b	1	2
4.	IV.a		2
TOTAL		3	4

Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Kab. Sidoarjo

## 4. Berdasarkan Jenis Jabatan (Fungsional dan Pelaksana)

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Data Pegawai BKD Kab. Sidoarjo Berdasarkan Jabatan Menurut Jenis Kelamin

No.	Jabatan	Laki-Laki	Perempuan
1.	Fungsional Tertentu	6	9
2.	Fungsional Umum	24	11
3.	Struktural	3	4
Total		33	24

Sumber: Renstra 2021-2026 BKD Kab. Sidoarjo

Berdasarkan tabel dan grafik yang telah disajikan di atas, secara umum kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan BKD Kabupaten Sidoarjo menunjukkan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang tergolong baik. Hal tersebut tercermin dari latar belakang pendidikan pegawai, dimana sebagian besar ASN telah memiliki kualifikasi pendidikan yang tinggi, yaitu 18 orang berpendidikan Sarjana (S1) dan 8 orang berpendidikan Magister (S2). Kondisi ini sejalan dengan teori pengembangan kompetensi yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan formal merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skill*) pegawai. Dengan demikian, kompetensi ASN BKD Kabupaten Sidoarjo dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat dikatakan cukup memadai dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan

#### 4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengenai pengembangan kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo diperoleh melalui proses pengumpulan data dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik kondensasi data (data condensation), yaitu proses memilah, menyederhanakan, dan memfokuskan data sesuai tujuan penelitian. Penelitian ini berfokus pada bagaimana BKD Kabupaten Sidoarjo melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas ASN, serta bagaimana pengembangan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi untuk meningkatkan profesionalitas dalam menjalankan tugas jabatan. Ketentuan ini diperkuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, BKD Kabupaten Sidoarjo memiliki tanggung jawab utama sebagai instansi pengelola ASN untuk merancang kebijakan dan program pengembangan kompetensi bagi pegawai.

Secara empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya program pelatihan rutin yang dilaksanakan setiap tahun, baik untuk pegawai internal BKD maupun ASN dari perangkat daerah lain. Pegawai menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan membantu meningkatkan pemahaman terhadap tugas jabatan, memperbarui wawasan terkait regulasi kepegawaian, serta meningkatkan keterampilan teknis dalam penggunaan sistem informasi kepegawaian.

Selain itu, kegiatan coaching dan mentoring dinilai efektif dalam membantu pegawai menyelesaikan persoalan kerja secara langsung di unit masing-masing.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan anggaran yang memengaruhi frekuensi dan cakupan pelatihan. Selain itu, belum semua pegawai memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti program pengembangan kompetensi, sehingga terjadi ketimpangan akses antarpegawai. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa durasi pelatihan yang singkat sering kali membuat materi belum dapat dipahami secara mendalam. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi masih memerlukan optimalisasi agar manfaatnya dapat dirasakan secara merata. Dari sisi kinerja pegawai, penelitian menemukan bahwa pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Pegawai yang aktif mengikuti program pengembangan kompetensi cenderung menunjukkan peningkatan dalam ketepatan penyelesaian tugas, kualitas hasil kerja, kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas.

Meskipun capaian kinerja individu pegawai BKD secara umum tergolong baik, penelitian ini menemukan adanya kesenjangan antara capaian kinerja dengan dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya ditopang oleh pengembangan kompetensi yang maksimal. Dengan kata lain, pegawai mampu menunjukkan hasil kerja yang baik, tetapi peningkatan kompetensi mereka masih perlu ditingkatkan agar selaras dengan tuntutan jabatan dan perkembangan organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun pelaksanaannya masih menghadapi tantangan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, BKD perlu memperkuat strategi

pengembangan kompetensi melalui peningkatan pemerataan akses pelatihan, penguatan evaluasi pascapelatihan, serta penyesuaian program pengembangan dengan kebutuhan jabatan pegawai agar tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai secara optimal. Berdasarkan penjelasan tersebut pengembangan kompetensi dapat dilihat dari 3 kriteria yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), dan *ability* (kemampuan).

#### 4.2.1 *Knowledge* (Pengetahuan)

*Knowledge* atau pengetahuan merupakan salah satu unsur utama pembentuk kompetensi pegawai yang berkaitan dengan pemahaman terhadap informasi, fakta, prosedur, regulasi, dan konsep-konsep yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan menjadi fondasi dasar bagi pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif, karena tanpa penguasaan *knowledge* yang memadai, pegawai akan mengalami kesulitan dalam memahami tanggung jawab jabatan, menerapkan aturan, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan kebijakan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, *knowledge* diartikan sebagai tingkat pemahaman pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo terhadap regulasi kepegawaian, kebijakan ASN, sistem administrasi kepegawaian, serta penggunaan teknologi digital yang mendukung pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan *knowledge* pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo dilakukan secara terencana melalui berbagai program peningkatan kapasitas, baik yang bersifat klasikal maupun non-klasikal. Bentuk kegiatan yang paling dominan meliputi pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), workshop, seminar, webinar ASN, forum diskusi kebijakan, serta *e-learning* berbasis digital. Program-program ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap pegawai memperoleh pembaruan informasi terkait perubahan regulasi dan sistem kerja yang terus berkembang. Hal ini menjadi penting karena bidang kepegawaian merupakan sektor yang sangat dinamis, di mana perubahan kebijakan sering terjadi, terutama

terkait sistem merit, manajemen talenta ASN, transformasi digital birokrasi, serta pembaruan aplikasi administrasi kepegawaian nasional.

Kepala BKD Kabupaten Sidoarjo menjelaskan bahwa perubahan regulasi yang cepat menuntut setiap pegawai untuk terus memperbarui pengetahuannya. Dalam wawancara, beliau menyampaikan:

“Tantangan terbesar sekarang adalah perubahan regulasi yang sangat dinamis. Kalau pegawai tidak terus belajar dan memperbarui pengetahuan, maka akan tertinggal dan sulit mengikuti perkembangan kebijakan ASN yang baru..” (Wawancara dengan Kepala BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penguasaan knowledge menjadi kebutuhan mutlak bagi pegawai BKD, karena pekerjaan mereka sangat bergantung pada ketepatan pemahaman terhadap aturan hukum dan kebijakan administrasi ASN. Setiap perubahan regulasi menuntut pegawai untuk segera beradaptasi agar pelayanan kepegawaian tetap berjalan sesuai standar.

Salah satu staf BKD Kabupaten Sidoarjo menyampaikan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi yang diikuti cukup membantu dalam meningkatkan pemahaman terhadap kebijakan dan regulasi kepegawaian. Hal tersebut diungkapkan sebagai berikut:

“Pelatihan yang saya ikuti cukup membantu dalam memahami kebijakan dan regulasi kepegawaian terbaru. Melalui webinar maupun pelatihan tematik, biasanya dijelaskan konteks kebijakan, perubahan aturan, serta implikasinya terhadap pelaksanaan tugas. Jadi, saya tidak hanya mengetahui aturannya aja, tapi saya juga memahami bagaimana menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.” (Wawancara dengan Staf BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Peningkatan pengetahuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer informasi, tetapi juga sebagai media pembelajaran yang membantu pegawai memahami substansi kebijakan dan memperkuat kapasitas analitis dalam melaksanakan tugas kepegawaian.

Dalam praktiknya, peningkatan *knowledge* juga dilakukan melalui mekanisme internal sharing *knowledge* antarpegawai. BKD Kabupaten Sidoarjo menerapkan pola berbagi informasi setelah pegawai mengikuti pelatihan atau seminar tertentu. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan diwajibkan menyampaikan hasil pembelajaran kepada rekan kerja lainnya melalui forum internal. Sistem ini membantu pemerataan transfer pengetahuan di lingkungan kerja, sehingga manfaat pelatihan tidak hanya dirasakan oleh peserta yang hadir secara langsung, tetapi juga oleh pegawai lain.

Kasubbag Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa setiap informasi pelatihan yang masuk dari lembaga eksternal seperti BPSDM Provinsi, LAN, maupun instansi pusat selalu diinformasikan kepada seluruh ASN BKD. Ia menyatakan:

“Kami selalu menyampaikan informasi pelatihan kepada seluruh pegawai, supaya semua punya kesempatan yang sama untuk belajar. Jadi tidak hanya pegawai tertentu saja yang berkembang, tapi semua ASN bisa ikut meningkatkan pengetahuan.” (Wawancara dengan Kassubag Umum dan Kepegawaian BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan ini menunjukkan adanya komitmen BKD untuk menciptakan akses pengetahuan yang lebih merata bagi seluruh pegawai. Pemerataan kesempatan belajar menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan *knowledge*, karena organisasi tidak dapat berkembang apabila hanya sebagian kecil pegawai yang memiliki akses terhadap pembelajaran. Hasil wawancara dengan pegawai internal BKD juga menunjukkan bahwa program pengembangan *knowledge* memberikan dampak nyata terhadap peningkatan pemahaman kerja. Salah satu staf BKD menyampaikan:

“Sebelum ikut pelatihan, saya kurang memahami perubahan aturan kepegawaian terbaru. Setelah ikut webinar dan bimtek, saya jadi lebih paham tentang prosedur baru dan lebih percaya diri saat menjalankan tugas.” (Wawancara dengan Staff pegawai internal BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa peningkatan *knowledge* berdampak langsung pada rasa percaya diri pegawai dalam bekerja. Pengetahuan yang memadai

membantu pegawai mengurangi kesalahan administratif, mempercepat proses kerja, serta meningkatkan akurasi dalam menyelesaikan tugas. Selain pegawai internal, informan eksternal dari OPD lain yang pernah mengikuti pelatihan BKD juga memberikan penilaian positif terhadap transfer *knowledge* yang dilakukan BKD. Salah satu pegawai eksternal OPD peserta pelatihan menyatakan:

“Materi pelatihan dari BKD sangat membantu, terutama karena isinya langsung berkaitan dengan pekerjaan kami sehari-hari. Banyak aturan yang sebelumnya kurang kami pahami jadi lebih jelas setelah ikut pelatihan.” (Wawancara dengan Staff eskternal Opd Dikbud, Maret 2026)

Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi BKD sebagai pusat pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dirasakan manfaatnya di internal instansi, tetapi juga oleh ASN lintas perangkat daerah. Dengan demikian, *knowledge* yang dikembangkan BKD memiliki dampak yang lebih luas dalam peningkatan kualitas aparatur Pemerintah Kabupaten Sidoarjo secara keseluruhan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan dalam pengembangan *knowledge* pegawai. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan waktu pelatihan, sehingga materi sering kali disampaikan dalam waktu singkat dan belum dapat dibahas secara mendalam. Selain itu, terdapat perbedaan kemampuan pemahaman antarpegawai, terutama antara pegawai yang sudah terbiasa dengan sistem digital dan pegawai senior yang masih memerlukan adaptasi tambahan. Pegawai senior cenderung membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami materi berbasis teknologi, terutama pada pelatihan yang berkaitan dengan aplikasi digital ASN.

Analisis SDM Aparatur Ahli Muda BKD menjelaskan bahwa tantangan lain adalah beban kerja pegawai yang cukup tinggi, sehingga tidak semua pegawai dapat mengikuti pelatihan secara optimal. Ia menyatakan bahwa beberapa pegawai sering terkendala tugas rutin kantor sehingga sulit fokus mengikuti program pembelajaran secara penuh. Kondisi ini menyebabkan transfer *knowledge* belum selalu maksimal.

Dari hasil observasi penelitian juga ditemukan bahwa pengembangan *knowledge* di BKD Kabupaten Sidoarjo masih perlu diperkuat pada aspek evaluasi pascapelatihan. Saat ini, sebagian besar pelatihan hanya diukur berdasarkan kehadiran peserta dan laporan kegiatan, belum seluruhnya dievaluasi dari sejauh mana pengetahuan yang diperoleh benar-benar diterapkan dalam pekerjaan. Padahal evaluasi implementasi *knowledge* sangat penting untuk memastikan efektivitas pengembangan kompetensi.

Secara keseluruhan, dimensi *knowledge* dalam pengembangan kompetensi pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan cukup baik dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pemahaman pegawai mengenai regulasi, kebijakan ASN, dan sistem administrasi kepegawaian. Program-program pengembangan *knowledge* yang dilaksanakan telah membantu pegawai menjadi lebih adaptif, informatif, dan profesional dalam menjalankan tugas. Namun demikian, BKD masih perlu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pelatihan melalui pendalaman materi, penyesuaian metode pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta, serta penguatan evaluasi pascapelatihan agar peningkatan *knowledge* dapat berlangsung lebih optimal dan berkelanjutan.

#### 4.2.2 Skill (Keterampilan)

*Skills* atau keterampilan merupakan unsur kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan teknis maupun nonteknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Keterampilan mencerminkan kecakapan praktis seseorang dalam menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan nyata di tempat kerja. Jika *knowledge* berfokus pada pemahaman terhadap informasi dan aturan, maka *skills* menekankan pada kemampuan pegawai dalam mengoperasikan, melaksanakan, dan menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi. Dalam konteks penelitian ini, dimensi *skills* berkaitan dengan keterampilan pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo dalam menjalankan tugas administrasi kepegawaian, menggunakan sistem digital ASN, memberikan pelayanan kepegawaian, serta menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan akurat.

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan keterampilan pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo dilaksanakan melalui berbagai program pelatihan teknis, bimbingan teknis (bimtek), workshop aplikasi kepegawaian, simulasi kerja, coaching, mentoring, dan praktik langsung di unit kerja. Pelatihan keterampilan ini diarahkan agar pegawai tidak hanya memahami teori regulasi, tetapi juga mampu mengimplementasikannya dalam bentuk pelayanan dan pekerjaan administratif yang berkualitas. Hal ini penting karena BKD sebagai instansi pengelola ASN dituntut untuk memiliki pegawai yang terampil dalam menangani administrasi kepegawaian yang kompleks dan terus berkembang.

Salah satu bentuk keterampilan utama yang dikembangkan di BKD Kabupaten Sidoarjo adalah keterampilan teknis dalam penggunaan sistem informasi digital kepegawaian. Seiring berkembangnya transformasi birokrasi digital, hampir seluruh proses administrasi ASN kini dilakukan melalui aplikasi berbasis elektronik, seperti sistem informasi manajemen ASN, e-kinerja, e-formasi, dan platform layanan digital lainnya. Oleh karena itu, penguasaan teknologi menjadi keterampilan wajib bagi setiap pegawai.



Gambar 4. 5 Kegiatan Tatap Muka Pengembangan Kompetensi ASN di BKD Kab. Sidoarjo (Materi Konversi Pengembangan Kompetensi/JP)  
Sumber: Dokumentasi Peneliti 2025



Gambar 4. 6 Kegiatan Pelatihan Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pengembangan Kompetensi ASN di BKD Kab. Sidoarjo  
Sumber: Dokumentasi Peneliti 2025

Kepala BKD Kabupaten Sidoarjo menjelaskan bahwa digitalisasi pelayanan menuntut pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan teknis mereka. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Sekarang hampir semua layanan kepegawaian berbasis digital, sehingga pegawai harus memiliki keterampilan teknis yang memadai. Kalau tidak terampil menggunakan sistem, pelayanan akan terhambat.” (Wawancara dengan Kepala BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterampilan digital merupakan kebutuhan mendesak dalam mendukung efektivitas kerja pegawai BKD. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis yang baik akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat, dan minim kesalahan.

Selain keterampilan teknis digital, BKD juga mengembangkan keterampilan administratif pegawai melalui pelatihan pengelolaan dokumen kepegawaian, penyusunan laporan, pelayanan mutasi pegawai, kenaikan pangkat, pensiun, dan administrasi kepegawaian lainnya. Pelatihan ini bertujuan meningkatkan ketelitian, ketepatan prosedur, serta kemampuan pegawai dalam mengelola data ASN secara profesional. Kasubbag Umum dan Kepegawaian BKD menjelaskan:

“Kami rutin mengadakan bimtek untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai, terutama dalam penggunaan aplikasi kepegawaian. Karena sistem terus berubah, pegawai harus terus dilatih agar tidak tertinggal.” (Wawancara dengan Kassubag Umum dan Kepegawaian BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan *skills* di BKD dilakukan secara berkelanjutan dan menyesuaikan perkembangan kebutuhan organisasi. Perubahan sistem kerja menuntut adanya pembaruan keterampilan secara terus-menerus agar pegawai tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Hasil wawancara dengan staf internal BKD menunjukkan bahwa program pelatihan keterampilan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja mereka. Salah satu staf BKD menyampaikan:

“Setelah mengikuti pelatihan aplikasi kepegawaian, saya jadi lebih cepat mengoperasikan sistem dan lebih teliti saat memproses administrasi pegawai. Dulu sering bingung kalau ada perubahan sistem, sekarang lebih terbiasa.” (Wawancara dengan Staf internal BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan keterampilan berkontribusi langsung terhadap efisiensi kerja pegawai. Pegawai yang sebelumnya mengalami kesulitan teknis menjadi lebih percaya diri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat. Selain pegawai internal, informan eksternal dari OPD lain yang pernah mengikuti pelatihan BKD juga mengakui manfaat peningkatan keterampilan yang mereka peroleh. Salah satu peserta pelatihan menyampaikan:

“Pelatihan dari BKD sangat membantu karena kami diajarkan langsung praktik penggunaan aplikasi administrasi ASN. Jadi setelah kembali ke kantor, kami bisa langsung menerapkannya.” (Wawancara dengan Staf eksternal Opd Dikbud, Maret 2026)

Hal ini memperlihatkan bahwa pengembangan keterampilan yang dilakukan BKD memiliki manfaat nyata tidak hanya untuk pegawai internal, tetapi juga untuk

ASN lintas perangkat daerah. Hal ini memperkuat peran BKD sebagai pusat pengembangan kapasitas aparatur daerah.

Selain keterampilan teknis, penelitian juga menemukan adanya pengembangan keterampilan nonteknis (*soft skills*), seperti komunikasi pelayanan, kerja sama tim, problem solving, dan ketelitian kerja. Dalam lingkungan BKD, *soft skills* sangat diperlukan karena pegawai tidak hanya bekerja dengan data administrasi, tetapi juga berinteraksi langsung dengan ASN dari berbagai OPD yang membutuhkan pelayanan kepegawaian. Pegawai dituntut mampu berkomunikasi dengan baik, memberikan penjelasan yang jelas, serta menyelesaikan permasalahan administratif dengan solusi yang tepat. Salah satu informan pegawai BKD menyampaikan:

“Selain keterampilan teknis, kami juga dilatih bagaimana menghadapi pegawai dari OPD lain dengan komunikasi yang baik, karena pelayanan itu bukan hanya soal cepat, tapi juga bagaimana membuat mereka paham.” (Wawancara dengan Staf BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal juga menjadi bagian penting dari kualitas pelayanan BKD. Pelayanan administrasi yang efektif membutuhkan keseimbangan antara keterampilan teknis dan kemampuan komunikasi.

Namun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kendala dalam pengembangan *skills* pegawai. Salah satu hambatan utama adalah adanya perbedaan tingkat penguasaan teknologi antarpegawai. Pegawai senior cenderung memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi dengan aplikasi baru dibanding pegawai muda yang lebih familiar dengan teknologi digital. Selain itu, keterbatasan waktu pelatihan sering menyebabkan praktik keterampilan tidak dilakukan secara mendalam. Analisis SDM Aparatur Ahli Muda BKD menjelaskan bahwa tantangan terbesar adalah memastikan semua pegawai memiliki tingkat keterampilan yang merata. Ia menyampaikan:

“Kadang ada pegawai yang cepat memahami sistem baru, tapi ada juga yang perlu pendampingan lebih lama. Ini menjadi tantangan agar kualitas

keterampilan semua pegawai bisa seimbang.” (Wawancara Analisis SDM Aparatur Ahli Muda BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Kesenjangan keterampilan ini menunjukkan bahwa BKD perlu menyesuaikan metode pelatihan berdasarkan tingkat kemampuan peserta, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan inklusif. Dari hasil observasi penelitian juga ditemukan bahwa keterampilan pegawai yang meningkat berdampak langsung pada kualitas pelayanan administrasi kepegawaian. Pegawai yang terampil mampu memproses layanan lebih cepat, mengurangi kesalahan input data, serta meningkatkan akurasi dokumen kepegawaian. Hal ini berdampak positif terhadap kepuasan ASN pengguna layanan BKD.

Secara keseluruhan, dimensi *skills* dalam pengembangan kompetensi pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan cukup baik dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Pelatihan teknis, bimtek, *workshop*, dan praktik langsung telah membantu pegawai meningkatkan keterampilan operasional maupun interpersonal. Namun demikian, BKD masih perlu memperkuat strategi pemerataan keterampilan, terutama melalui pelatihan berbasis kebutuhan individu, peningkatan durasi praktik pelatihan, serta pendampingan khusus bagi pegawai yang masih memerlukan adaptasi lebih lanjut. Dengan demikian, pengembangan *skills* dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

#### 4.2.3 *Ability* (kemampuan)

*Ability* atau kemampuan merupakan unsur kompetensi yang berkaitan dengan kapasitas individu dalam menerapkan *knowledge* (pengetahuan) dan *skills* (keterampilan) secara efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. *Ability* tidak hanya menggambarkan apa yang diketahui pegawai atau apa yang mampu mereka kerjakan secara teknis, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pegawai mampu memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam menghadapi situasi kerja nyata, memecahkan masalah, mengambil keputusan, beradaptasi terhadap perubahan, serta

menyelesaikan tugas sesuai tuntutan organisasi. Dengan demikian, *ability* menjadi indikator penting yang menunjukkan kesiapan pegawai dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan secara mandiri dan profesional.

Dalam konteks penelitian ini, *ability* pada pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas administrasi kepegawaian secara efektif, kemampuan beradaptasi dengan perubahan regulasi dan teknologi, kemampuan menyelesaikan persoalan kerja, serta kemampuan mengambil keputusan sesuai kewenangan jabatan. Dimensi *ability* sangat penting karena BKD sebagai instansi pengelola ASN memiliki tanggung jawab strategis yang membutuhkan pegawai yang tidak hanya paham aturan dan terampil bekerja, tetapi juga mampu berpikir analitis, responsif, dan adaptif.

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan *ability* pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti *coaching*, *mentoring*, rotasi tugas, pembelajaran pengalaman kerja, penugasan lintas bidang, serta pendampingan langsung oleh atasan. Berbeda dengan *knowledge* dan *skills* yang lebih banyak diperoleh melalui pelatihan formal, *ability* berkembang melalui pengalaman nyata di lingkungan kerja dan proses adaptasi terhadap tantangan pekerjaan sehari-hari.

Kepala BKD Kabupaten Sidoarjo menjelaskan bahwa kemampuan pegawai sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan kesiapan menghadapi perubahan. Dalam wawancara beliau menyampaikan:

“Kemampuan itu bukan hanya soal tahu aturan atau bisa menjalankan aplikasi, tetapi bagaimana pegawai mampu menyelesaikan masalah ketika menghadapi situasi yang tidak selalu sama. Itu yang terus kami dorong melalui pembinaan dan pengalaman kerja.” (Wawancara dengan Kepala BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *ability* berkaitan erat dengan kapasitas *problem solving* pegawai. Pegawai yang memiliki *ability* tinggi mampu

bertindak cepat dan tepat ketika menghadapi persoalan administratif maupun dinamika perubahan kebijakan.

Salah satu bentuk *ability* yang sangat penting di BKD adalah kemampuan adaptasi terhadap perubahan regulasi kepegawaian. Bidang kepegawaian merupakan sektor yang sangat dinamis, di mana perubahan aturan dapat terjadi sewaktu-waktu mengikuti kebijakan pemerintah pusat. Dalam kondisi demikian, pegawai dituntut untuk segera memahami perubahan, menyesuaikan prosedur kerja, dan mengimplementasikan kebijakan baru tanpa mengganggu kelancaran pelayanan. Kasubbag Umum dan Kepegawaian BKD menyampaikan:

“Perubahan aturan itu sering terjadi, jadi pegawai harus cepat menyesuaikan diri. Kalau tidak mampu beradaptasi, pekerjaan akan tertunda dan pelayanan bisa terganggu.” (Wawancara dengan Kassubag Umum dan Kepegawaian BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptif merupakan salah satu indikator utama *ability* pegawai BKD. Pegawai yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih mudah menghadapi dinamika organisasi dan menjaga stabilitas pelayanan kepegawaian. Hasil wawancara dengan pegawai internal BKD menunjukkan bahwa program coaching dan mentoring sangat membantu dalam meningkatkan *ability* mereka. Salah satu staf BKD menyampaikan:

“Kalau ada masalah pekerjaan yang belum pernah saya hadapi, biasanya saya dibimbing langsung oleh atasan atau senior. Dari situ saya belajar bagaimana mengambil keputusan yang tepat.” (Wawancara dengan Staf internal BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa mentoring menjadi sarana penting dalam membentuk kemampuan kerja pegawai, terutama dalam hal pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. *Ability* berkembang tidak hanya dari teori, tetapi juga dari proses pembelajaran langsung melalui pengalaman nyata. Selain itu, pegawai lain juga

menyampaikan bahwa rotasi tugas memberi dampak positif terhadap peningkatan kemampuan kerja:

“Saat saya dipindah ke bidang lain, awalnya cukup sulit, tapi lama-lama saya jadi lebih paham proses kerja secara menyeluruh. Itu membantu saya lebih fleksibel menghadapi tugas baru.” (Wawancara dengan Staf internal BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa rotasi kerja menjadi strategi efektif dalam membangun *ability*, karena memperluas pengalaman pegawai dan meningkatkan kemampuan adaptasi lintas fungsi. Informan eksternal dari OPD lain yang pernah mengikuti pelatihan BKD juga menilai bahwa kemampuan yang diperoleh setelah pelatihan tidak hanya berupa tambahan pengetahuan, tetapi juga kemampuan menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan nyata. Salah satu peserta pelatihan menyampaikan:

“Setelah ikut pelatihan dari BKD, saya jadi lebih mampu menangani masalah administrasi kepegawaian di kantor sendiri. Kalau ada kendala, saya sekarang lebih tahu langkah penyelesaiannya.” (Staf eksternal Opd Dikbud, Maret 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transfer *ability* dari program BKD juga dirasakan manfaatnya oleh ASN di luar BKD. Hal ini memperlihatkan bahwa kemampuan yang dikembangkan melalui program BKD bersifat aplikatif dan berdampak nyata dalam praktik kerja. Selain kemampuan adaptasi dan *problem solving*, penelitian juga menemukan bahwa *ability* pegawai BKD tercermin dari kemampuan bekerja di bawah tekanan. Dalam beberapa periode tertentu, seperti proses kenaikan pangkat massal, mutasi pegawai, atau penyesuaian data ASN, volume pekerjaan meningkat secara signifikan. Dalam situasi seperti ini, pegawai dituntut tetap mampu bekerja akurat, cepat, dan teliti. Salah satu pegawai BKD menjelaskan:

“Kalau musim kenaikan pangkat atau mutasi, pekerjaan sangat padat. Kami harus tetap teliti walaupun waktu terbatas. Di situ benar-benar diuji kemampuan mengatur prioritas pekerjaan.” (Wawancara dengan Staf internal BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2026)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa *ability* juga berkaitan dengan kemampuan manajemen waktu dan pengendalian tekanan kerja. Pegawai yang memiliki *ability* tinggi mampu menjaga kualitas kerja meskipun menghadapi beban tugas yang tinggi.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam pengembangan *ability* pegawai. Salah satu hambatan utama adalah belum meratanya kemampuan *problem solving* antarpegawai. Beberapa pegawai masih sangat bergantung pada arahan atasan ketika menghadapi persoalan baru, terutama pegawai yang masa kerjanya relatif singkat. Selain itu, tidak semua pegawai memiliki tingkat kepercayaan diri yang sama dalam mengambil keputusan mandiri. Analisis SDM Aparatur Ahli Muda BKD menjelaskan:

“Masih ada pegawai yang ragu mengambil keputusan sendiri karena takut salah. Ini wajar, terutama bagi pegawai baru, tapi perlu terus dibina agar mereka lebih mandiri.” (Wawancara dengan Analisis SDM Aparatur Ahli Muda BKD Kab. Sidoarjo, Desember 2025)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan *ability* membutuhkan proses bertahap dan pembinaan yang konsisten. Kemampuan tidak dapat dibentuk secara instan, melainkan melalui pengalaman, pendampingan, dan pembiasaan kerja.

Dari hasil observasi penelitian juga terlihat bahwa pegawai yang memiliki *ability* tinggi cenderung lebih proaktif, cepat menyelesaikan pekerjaan, dan lebih siap menghadapi perubahan kebijakan. Mereka mampu bekerja dengan inisiatif tanpa harus selalu menunggu arahan, serta lebih efektif dalam berkoordinasi dengan rekan kerja maupun instansi lain. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian di BKD.

Secara keseluruhan, dimensi *ability* dalam pengembangan kompetensi pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo telah berkembang cukup baik dan menunjukkan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai. Pegawai telah menunjukkan kemampuan adaptasi, *problem solving*, pengambilan keputusan, dan manajemen tekanan kerja yang semakin baik. Namun demikian, BKD masih perlu memperkuat

strategi pembinaan *ability* melalui peningkatan mentoring, rotasi tugas yang terencana, pelatihan berbasis studi kasus, serta pembinaan kepercayaan diri pegawai agar kemampuan kerja dapat berkembang lebih merata dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan *ability* akan semakin optimal dalam mendukung terciptanya ASN yang profesional, adaptif, dan berkinerja tinggi.

#### 4.2.4 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang bersumber dari aspek kebijakan, sistem, sumber daya, serta kondisi kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam menentukan tingkat efektivitas program pengembangan kompetensi yang direncanakan dan dilaksanakan oleh BKD. Oleh karena itu, identifikasi faktor pendukung dan penghambat menjadi penting untuk memahami sejauh mana program pengembangan kompetensi dapat berjalan secara optimal serta kendala yang perlu diantisipasi ke depan.

##### a. Faktor Pendukung

Salah satu faktor pendukung utama dalam pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo adalah dukungan pimpinan dan kebijakan organisasi yang mendorong pelaksanaan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi menyampaikan bahwa keberadaan kebijakan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah menjadi landasan penting dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi. Selain itu, dukungan pimpinan memberikan dorongan bagi unit kerja untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan. Hal tersebut disampaikan sebagai berikut:

“Faktor pendukung utama dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi salah satunya itu kebijakan dari pemerintah pusat, dukungan pimpinan itu yang ke satu, yang kedua support budgeting

anggaran dan yang ketiga adalah penyediaan SDM kita sendiri yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan.” (Wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Faktor pendukung lainnya adalah tersedianya sistem kepegawaian berbasis digital yang memudahkan pemantauan dan pengelolaan pengembangan kompetensi pegawai. Subbagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa sistem Smart ASN sangat membantu dalam memonitor keikutsertaan pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi, pengunggahan sertifikat, serta capaian jumlah jam pelatihan (JP). Melalui sistem tersebut, BKD dapat melakukan pengawasan dan evaluasi secara lebih terstruktur terhadap partisipasi pegawai dalam pengembangan kompetensi. Hal ini disampaikan sebagai berikut:

“Sistem kepegawaian kita sudah terintegrasi dalam Smart ASN, itu sudah sangat memudahkan ASN untuk mengunggah sertifikat dan memantau jumlah JP yang diperoleh. Dari sistem tersebut, kami juga bisa memonitor siapa saja yang belum memenuhi ketentuan pengembangan kompetensi dan mengingatkan melalui menu monitoring evaluasi itu, sehingga kita bisa mengetahui siapa aja yang belum mengikuti atau belum mengupload dalam hal pengembangan kompetensi.” (Wawancara dengan Subbagian Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Selain itu, budaya belajar dan upaya pemberian motivasi kepada pegawai juga menjadi faktor pendukung pengembangan kompetensi. Subbagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa BKD secara rutin menyebarluaskan informasi terkait webinar dan pelatihan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Di samping itu, pemberian penghargaan kepada pegawai dengan capaian pengembangan kompetensi tertinggi menjadi salah satu bentuk motivasi agar pegawai lebih aktif mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Upaya tersebut mendorong terciptanya iklim pembelajaran yang lebih kondusif di lingkungan BKD Kabupaten Sidoarjo.

#### b. Faktor Penghambat

Di sisi lain, pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo juga menghadapi sejumlah faktor penghambat. Faktor penghambat utama yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran sebagai dampak dari kebijakan efisiensi anggaran. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi menyampaikan bahwa pemangkasan anggaran berdampak langsung pada jumlah dan jenis kegiatan pelatihan yang dapat dilaksanakan. Kondisi tersebut mengharuskan BKD untuk menunda atau menyesuaikan beberapa program pengembangan kompetensi yang telah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut diungkapkan sebagai berikut:

“Dengan adanya efisiensi anggaran, anggaran pengembangan kompetensi kami menurun cukup signifikan. Ini berdampak pada keterbatasan jumlah pelatihan yang dapat dilaksanakan, sehingga tidak semua rencana pengembangan kompetensi bisa direalisasikan.” (Wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Selain keterbatasan anggaran, faktor penghambat lainnya adalah perbedaan tingkat literasi digital di kalangan pegawai. Subbagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa meskipun sistem administrasi kepegawaian telah terintegrasi secara digital, masih terdapat pegawai yang belum terbiasa menggunakan teknologi informasi, sehingga memerlukan pendampingan dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi berbasis daring. Hal tersebut disampaikan sebagai berikut:

“Secara sistem, administrasi kepegawaian sudah berjalan baik dan terintegrasi. Cuma, dari sisi kemampuan SDM, karena kan SDM ini kemampuannya levelnya berbeda-beda, mungkin untuk kemampuan IT ya, kemampuan IT itu belum merata sehingga kadang perlu kita dampingi yang belum bisa mengikuti webinar, gimana caranya? ya kita tunjukkan caranya.” (Wawancara dengan Subbagian Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Faktor penghambat lainnya berasal dari kondisi beban kerja pegawai yang relatif tinggi, sehingga keterlibatan pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi terkadang terhambat oleh keterbatasan waktu. Salah satu staf BKD Kabupaten Sidoarjo menyampaikan bahwa jadwal pelatihan atau webinar terkadang berbenturan dengan pekerjaan rutin yang harus segera diselesaikan. Hal tersebut diungkapkan sebagai berikut:

“Hambatan yang sering dirasakan adalah keterbatasan waktu karena beban pekerjaan. Karena kadang jadwal pelatihan atau webinar berbarengan dengan pekerjaan kantor yang juga harus segera diselesaikan, jadi fokus menjadi terbagi.” (Wawancara dengan Staf BKD Kabupaten Sidoarjo, 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo meliputi dukungan pimpinan dan kebijakan organisasi, keberadaan sistem kepegawaian digital (Smart ASN), budaya belajar yang mulai tumbuh, serta upaya pemberian motivasi melalui penghargaan. Sementara itu, faktor penghambat utama meliputi keterbatasan anggaran akibat efisiensi kebijakan, perbedaan tingkat literasi digital pegawai, serta beban kerja yang mempengaruhi ketersediaan waktu untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Identifikasi faktor pendukung dan penghambat ini menjadi dasar penting bagi BKD Kabupaten Sidoarjo untuk merumuskan strategi perbaikan pengembangan kompetensi pegawai secara lebih efektif dan berkelanjutan ke depan.

### 4.3 Analisis Pembahasan

Pembahasan ini mengintegrasikan temuan penelitian mengenai pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo dengan kerangka dimensi kompetensi menurut Mathis & Jackson, yang mencakup *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), dan *ability* (kemampuan). Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah

mencerminkan pemenuhan tiga dimensi kompetensi menurut Mathis & Jackson. Aspek pengetahuan terlihat dari meningkatnya pemahaman terhadap regulasi dan kebijakan; aspek keterampilan tercermin dari pemanfaatan teknologi serta penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan; dan kemampuan kinerja tampak pada meningkatnya profesionalisme, kolaborasi, serta orientasi pelayanan. Meskipun demikian, penguatan masih diperlukan terutama pada pemerataan peningkatan keterampilan teknis dan konsistensi penerapan hasil pelatihan agar kontribusinya terhadap pencapaian BKD Kabupaten Sidoarjo dalam mendukung kinerja pegawai semakin optimal.

a. *Knowledge* (Pengetahuan)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berkontribusi pada peningkatan pemahaman pegawai terhadap regulasi kepegawaian, standar operasional prosedur, serta kebijakan terbaru yang berkaitan dengan manajemen ASN. Kegiatan pelatihan, webinar, dan sosialisasi internal menjadi sarana utama bagi pegawai untuk memperbarui pengetahuan seiring dengan perubahan kebijakan dan dinamika regulasi. Peningkatan pemahaman tersebut tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyesuaikan prosedur kerja serta mengurangi kekeliruan dalam penerapan aturan di lingkungan kerja.

Dalam perspektif Mathis & Jackson, pengetahuan merupakan komponen dasar kompetensi yang menentukan kualitas pemahaman individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penguatan aspek pengetahuan di BKD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan relatif efektif karena materi pengembangan kompetensi relevan dengan tuntutan jabatan. Namun demikian, terdapat variasi tingkat pemahaman antar pegawai yang dipengaruhi oleh perbedaan intensitas keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan kompetensi serta perbedaan latar belakang pengalaman kerja. Oleh karena itu, konsistensi penyelenggaraan kegiatan pembaruan pengetahuan dan pemerataan akses terhadap pelatihan perlu terus diperkuat agar seluruh pegawai memiliki tingkat pemahaman yang relatif seimbang.

Selain itu, pembaruan pengetahuan yang bersifat regulatif perlu diikuti dengan penguatan pemahaman konseptual mengenai tujuan kebijakan dan implikasinya terhadap tata kelola kepegawaian. Dengan demikian, pegawai tidak hanya memahami “apa yang harus dilakukan”, tetapi juga “mengapa kebijakan tersebut diterapkan”. Pendekatan ini akan membantu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan konsistensi penerapan kebijakan di tingkat operasional, sehingga pengembangan kompetensi pada aspek pengetahuan dapat memberikan dampak yang lebih substantif terhadap kinerja organisasi.

b. *Skills* (Keterampilan)

Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan keterampilan teknis pegawai, terutama dalam penggunaan aplikasi kepegawaian, sistem e-Kinerja, serta pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung penyelesaian tugas. Penerapan hasil pelatihan mulai terlihat dalam praktik kerja sehari-hari, misalnya melalui cara kerja yang lebih sistematis, pemanfaatan fitur digital untuk efisiensi proses administrasi, serta peningkatan kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berhenti pada tataran kognitif, tetapi telah diaktualisasikan dalam praktik kerja.

Menurut Mathis & Jackson, keterampilan merepresentasikan kemampuan praktis individu untuk mengimplementasikan pengetahuan dalam tindakan kerja yang efektif. Dalam konteks BKD Kabupaten Sidoarjo, penguatan keterampilan telah berjalan, namun tingkat peningkatannya belum merata. Perbedaan tingkat literasi digital dan pengalaman kerja menyebabkan sebagian pegawai membutuhkan pendampingan tambahan agar dapat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan keterampilan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan program pelatihan, tetapi juga oleh intensitas praktik, pendampingan pasca pelatihan, serta dukungan lingkungan kerja.

Untuk memperkuat dampak pengembangan keterampilan, diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang lebih berorientasi pada praktik, seperti pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pendampingan di tempat kerja (*on-the-job coaching*), serta mekanisme evaluasi pascapelatihan yang memantau sejauh mana keterampilan yang diperoleh diterapkan dalam pekerjaan. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan keterampilan diharapkan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga berdampak langsung pada perbaikan proses kerja dan kualitas layanan kepegawaian.

c. *Ability* (Kemampuan)

Kapasitas pegawai dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan cara yang efektif dalam situasi kerja nyata. Dalam penelitian ini, *ability* pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo tercermin dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi, mengambil keputusan sesuai kewenangan, serta bekerja secara efektif di tengah dinamika beban kerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ability* pegawai tidak hanya terbentuk melalui pelatihan formal, tetapi berkembang melalui pengalaman kerja, *coaching*, *mentoring*, rotasi tugas, serta pembelajaran langsung di lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, kemampuan pegawai BKD terlihat cukup baik dalam menghadapi perubahan regulasi kepegawaian yang dinamis. Pegawai dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap kebijakan baru tanpa mengganggu kelancaran pelayanan administrasi ASN. Kepala BKD menegaskan bahwa kemampuan pegawai tidak hanya diukur dari pemahaman aturan, tetapi dari sejauh mana mereka mampu menyelesaikan persoalan kerja dalam situasi yang berubah-ubah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi menjadi indikator utama *ability* pegawai, terutama dalam menghadapi tantangan birokrasi yang terus berkembang.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *ability* pegawai belum sepenuhnya merata. Masih terdapat beberapa pegawai, khususnya pegawai baru, yang belum percaya diri dalam mengambil keputusan secara mandiri dan masih bergantung pada arahan atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai berkembang secara bertahap dan memerlukan pembinaan berkelanjutan. Ketimpangan ini bukan menunjukkan rendahnya kualitas pegawai, melainkan mencerminkan adanya perbedaan pengalaman kerja dan tingkat kematangan profesional antarindividu.

Jika dikaitkan dengan teori Mathis & Jackson (2011), *ability* pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo dapat dinilai sudah berkembang cukup baik karena pegawai telah menunjukkan kemampuan adaptif, responsif, dan *problem solving* dalam menjalankan tugas. Akan tetapi, kemampuan tersebut masih perlu dioptimalkan melalui strategi pembinaan yang lebih sistematis, seperti peningkatan mentoring, rotasi tugas yang terencana, pelatihan berbasis studi kasus, serta penguatan kepercayaan diri pegawai dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dimensi *ability* di BKD Kabupaten Sidoarjo telah berjalan baik, namun belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat ketimpangan kemampuan antarpegawai yang perlu terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

#### 4.4 Verifikasi Pengembangan Kompetensi Pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Dimensi Kompetensi

Tabel 4.5 Verifikasi Pengembangan Kompetensi Pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Dimensi Kompetensi

Indikator (Dimensi Kompetensi menurut Mathis & Jackson)	Hasil Penelitian	Analisis
Knowledge (Pengetahuan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di BKD Kabupaten Sidoarjo meningkatkan pemahaman pegawai terhadap regulasi kepegawaian, SOP, serta kebijakan terbaru melalui pelatihan, webinar, dan sosialisasi internal. Informan menyatakan materi pelatihan membantu memahami perubahan kebijakan dan prosedur kerja yang berlaku.	Analisis menunjukkan dimensi pengetahuan berkembang karena pegawai memperoleh pemahaman yang relevan dengan tuntutan jabatan. Temuan ini sejalan dengan Mathis & Jackson yang menekankan pengetahuan sebagai fondasi kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai aturan.
Skills (Keterampilan)	Penelitian menemukan peningkatan keterampilan teknis pegawai, khususnya dalam penggunaan aplikasi kepegawaian, e-Kinerja, serta pemanfaatan teknologi digital. Pegawai mulai menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari (transfer of learning), meskipun tingkat penerapannya belum merata dan masih memerlukan pendampingan bagi sebagian pegawai.	Analisis memperlihatkan dimensi keterampilan berkembang, namun belum optimal dan merata. Penerapan hasil pelatihan menunjukkan keterampilan telah diaktualisasikan dalam praktik kerja, sesuai kerangka Mathis & Jackson. Diperlukan penguatan pelatihan praktis dan pendampingan berkelanjutan agar dampaknya konsisten pada kinerja.
Ability (Kemampuan)	Hasil penelitian menunjukkan dimensi ability dalam pengembangan kompetensi pegawai BKD Kabupaten Sidoarjo telah berkembang cukup baik dan menunjukkan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai. Pegawai telah menunjukkan kemampuan adaptasi, problem solving, pengambilan keputusan, dan manajemen tekanan kerja yang semakin baik.	Analisis menunjukkan dimensi kemampuan kerja berkembang seiring meningkatnya kesadaran terhadap integritas, tanggung jawab, dan kerja sama. Hal ini sesuai dengan pandangan Mathis & Jackson bahwa sikap kerja mempengaruhi kualitas kinerja dan efektivitas kerja tim.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengembangan kompetensi pegawai dalam mendukung kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah dilaksanakan dengan cukup baik, ditunjukkan dengan adanya penyusunan program yang mengacu pada *Training Need Assessment* (TNA) serta didasarkan pada kebutuhan jabatan dan tuntutan organisasi. Perencanaan ini menjadi dasar dalam menentukan jenis dan bentuk pengembangan kompetensi yang akan dilaksanakan.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai telah berjalan dengan baik melalui berbagai metode, baik klasikal maupun non-klasikal, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), coaching, mentoring, serta *e-learning*. Program tersebut mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.
3. Hasil pengembangan kompetensi berdasarkan dimensi kompetensi menunjukkan bahwa aspek *knowledge*, *skills*, dan *ability* pegawai mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pegawai menjadi lebih memahami tugas dan fungsi jabatan, memiliki keterampilan kerja yang lebih baik, serta mampu beradaptasi dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif.
4. Kontribusi pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif, dimana peningkatan kompetensi berdampak pada peningkatan kualitas kinerja individu pegawai. Hal ini tercermin dari capaian kinerja pegawai yang mayoritas berada pada kategori baik hingga sangat baik, meskipun masih terdapat kesenjangan antara capaian kinerja individu dengan capaian kompetensi organisasi (*competency gap*).

5. Faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi meliputi adanya regulasi yang jelas, dukungan pimpinan, serta pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pelatihan. Sementara itu, faktor penghambat yang masih dihadapi antara lain keterbatasan anggaran, belum meratanya kesempatan pelatihan bagi seluruh pegawai, serta perlunya penyelarasan yang lebih optimal antara kebutuhan kompetensi jabatan dengan target strategis organisasi.
6. Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo telah memberikan kontribusi dalam mendukung kinerja pegawai, namun masih diperlukan penguatan dalam perencanaan, pemerataan kesempatan pelatihan, serta integrasi antara pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran yang dapat diajukan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi pegawai di BKD Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan pengembangan kompetensi perlu diperkuat melalui analisis kebutuhan pelatihan yang lebih spesifik per jabatan dan unit kerja agar program yang disusun lebih tepat sasaran dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi perlu dilengkapi dengan mekanisme pendampingan pasca pelatihan (*coaching* atau *on-the-job training*) untuk memastikan kompetensi yang diperoleh benar-benar diterapkan dalam praktik kerja.
3. Pemanfaatan metode pembelajaran non-klasikal dan berbasis digital perlu terus dioptimalkan untuk menjangkau lebih banyak pegawai di tengah keterbatasan anggaran, disertai dengan peningkatan literasi digital melalui pelatihan dasar bagi pegawai yang membutuhkan. Keempat, pimpinan unit

kerja diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih kuat terhadap budaya belajar berkelanjutan melalui keteladanan, pemberian ruang waktu bagi pegawai untuk mengikuti pengembangan kompetensi, serta integrasi hasil pengembangan kompetensi dengan penilaian kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alfitriani, C., Masahere, U., & Asep. (2025). *Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi*. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 122–135.
- Angreni, R., & Tahir, M. (2022). *Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-8). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hernawati, Sundjoto, & Rahayu, S. (2025). Strategi pengembangan kompetensi ASN (studi kualitatif kompetensi teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur). *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 215–227.
- Ke, J. (2020). The Practical Dilemma and Countermeasures of Civil Servant Appointment System. *Open Journal of Legal Science*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 39 tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020.
- Rencana Kinerja dan Anggaran Pengembangan Kompetensi Tahun 2024 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen ASN. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Silitonga, L. B. (2024). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi [Skripsi, Universitas Adiwangsa Jambi]. Repository Universitas Adiwangsa Jambi.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

**LAMPIRAN**

- Lampiran 1. RPJMD Tahun 2021 – 2026
- Lampiran 2. Renstra BKD Tahun 2021 – 2026
- Lampiran 3. LKJIP BKD 2024
- Lampiran 4. RKA Pengembangan Kompetensi BKD 2024
- Lampiran 5. Data SKP BKD
- Lampiran 6. Peraturan Daerah No. 6 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo
- Lampiran 7. Transkrip Wawancara Informan
- Lampiran 8. Surat Izin Penelitian Fakultas
- Lampiran 9. Surat Izin Penelitian LP2M
- Lampiran 10. Surat Izin Penelitian Bakesbangpol Kabupaten Sidoarjo
- Lampiran 11. Surat Telah Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 12. Dokumentasi Penelitian



[https://drive.google.com/drive/folders/1mQupP-Izuepa-bnKiT1\\_dlxZnaW8gJII?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1mQupP-Izuepa-bnKiT1_dlxZnaW8gJII?usp=drive_link)