



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL *ADDIE* DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA DEPOK**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

NAMA : Muhamad Fa'iz Fikriyandra

NPM : 2220011004

JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI : MSDMA

SKRIPSI

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2026



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL *ADDIE* DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA DEPOK**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

NAMA : Muhamad Fa'iz Fikriyandra

NPM : 2220011004

JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI : MSDMA

SKRIPSI

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2026

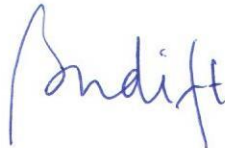
**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

Nama : Muhamad Fa'iz Fikriyandra
NPM : 2220011004
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
Judul : Implementasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri
Sipil (PNS) Dengan Menggunakan Model ADDIE di Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kota Depok

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 30 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.

NIP. 198330122018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada ...6... Agustus 2026.

Ketua Merangkap Anggota



(Galuh Pancawati, S.Sos, M.Si.)

Sekretaris Merangkap Anggota

(Bambang Suhartono, S.Sos, ME.)

Anggota

(Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamad Fa'iz Fikriyandra

NPM : 2220011004

Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik/Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Implementasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dengan Menggunakan Model *ADDIE* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 4 Agustus 2026

Penulis,



Muhamad Fa'iz Fikriyandra

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan Menggunakan Model *ADDIE* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai hambatan dan tantangan. Namun berkat dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA., selaku Dosen Pembimbing sekaligus Kepala Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan bimbingan, semangat, arahan, serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si, M.M., selaku Kepala Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang telah memberikan izin serta masukan untuk penulis dalam melakukan penelitian.
3. Seluruh dosen dan civitas akademika Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
4. Kedua orang tua, adikku Annasya, Emak, dan keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan, dan motivasi kepada penulis.
5. Bapak Endra, S.STP., S.H., M.Kesos., selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok yang telah memberikan izin serta dukungan dalam pelaksanaan penelitian.

6. Ibu Rina R. Novianti, SH.,M.Kn., selaku Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kota Depok yang telah memberikan dukungan dan informasi dalam pelaksanaan penelitian.
7. Bapak Bintoro Wibowo, S.H., selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Disiplin BKPSDM Kota Depok yang telah memberikan arahan serta informasi terkait penelitian.
8. Bapak Cahyono Adimulyo, S.H., selaku Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kota Depok yang telah membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi selama proses penelitian.
9. Bapak Wawan Setiawan, SAP., selaku Ketua Tim Kerja Subbidang Pengembangan Kompetensi Teknis yang telah membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi selama proses penelitian.
10. Ibu Ernisfi, S.KM., M.KM., selaku Kepala Subbagian Umum BKPSDM Kota Depok yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis selama pelaksanaan penelitian.
11. Ibu Karni Sembadawati, AMG., selaku staf di Bagian Sekretariat yang telah membantu dan memfasilitasi penulis selama pelaksanaan penelitian.
12. Ibu Raden Lorasti Candratini, S.E., dan Ibu Ratna Kusuma Dewi, S. Tr. S.I., yang telah memberikan informasi kepada penulis selama pelaksanaan penelitian
13. Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Dewan Penguji, dan Bapak Bambang Suhartono, S.Sos., ME., selaku Sekretaris Dewan Penguji. Terima kasih atas kesediaan waktu, perhatian, ketelitian koreksi, serta berbagai masukan dan kritik konstruktif yang sangat berharga demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini.

14. Fathiya Balqis Azzahra, kekasih yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
15. Bapak Ridwan Sholeh, selaku petugas *security* Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah memberikan motivasi, senyuman, kehangatan, serta kepedulian kepada penulis selama beraktivitas di lingkungan kampus.
16. Clan Samawa, yaitu Pandu, Kemas, Eki, Ical, Repi, dan Naufal yang telah mendukung penulis selama penyusunan skripsi.
17. Saudara-saudari di Mapala Wirasantirama, yaitu Bulit, Rebung, Eurih, Riut, Cipluk, dan Tebu yang telah kebersamai penulis selama penyusunan skripsi.
18. Kak Febrina selaku *Owner* Kopi Konnichiwa dan rekan – rekan Kopi Konnichiwa Beji Depok, yaitu Andine, Darus, Kak Septi, Niken, dan Cece yang telah memberikan dukungan dan kebersamai penulis selama penyusunan skripsi.
19. Bapak Muhamad Rizki Akbar selaku manajer penulis yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi, serta rekan-rekan di Zakat Sukses yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, serta semangat kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia aparatur serta bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Depok, Juli 2026

Penulis



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok menggunakan model ADDIE yang meliputi *Analysis, Design, Development, Implementation*, dan *Evaluation*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengembangan kompetensi di BKPSDM Kota Depok telah dilaksanakan sesuai tahapan model *ADDIE*. Analisis kebutuhan dilakukan melalui hasil uji kompetensi dan usulan perangkat daerah. Perancangan program mempertimbangkan kebutuhan organisasi, skala prioritas, dan anggaran. Pengembangan dilakukan melalui penyusunan materi dan kerja sama dengan berbagai lembaga penyelenggara pelatihan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan klasikal, daring, dan *blended learning*. Evaluasi dilakukan melalui verifikasi administratif dan monitoring pascapelatihan. Namun, pelaksanaan masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, kuota pelatihan, dan beban kerja peserta. Penelitian ini merekomendasikan agar BKPSDM Kota Depok memperkuat pemanfaatan hasil pemetaan kompetensi dalam perencanaan pelatihan, mengembangkan sistem evaluasi yang terintegrasi dengan kinerja organisasi, serta memperluas kerja sama penyelenggaraan pelatihan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi PNS.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, BKPSDM, Model ADDIE.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of civil servant competency development at the Regional Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Depok City using the ADDIE model, consisting of Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation. A qualitative research method was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that competency development at BKPSDM Depok City has generally been implemented in accordance with the ADDIE model. Needs analysis was conducted through competency assessment results and training proposals from regional agencies. Program design considered organizational needs, priorities, and budget availability. The development stage involved preparing training materials and collaborating with various training institutions. Implementation was carried out through face-to-face, online, and blended learning methods. Evaluation was conducted through administrative verification and post-training monitoring. However, the implementation still faces challenges, including budget constraints, limited training quotas, and participants' workload. This study recommends strengthening the use of competency mapping in training planning, developing an evaluation system integrated with organizational performance, and expanding collaboration with training providers to improve the effectiveness of civil servant competency development.

Keywords: Competency Development, Civil Servants, BKPSDM, ADDIE Model.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....	iii
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	7
B. Konsep Kunci.....	31
C. Kerangka Berpikir.....	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
A. Metode Penelitian.....	35
B. Teknik Pengumpulan Data	36
C. Instrumen Penelitian.....	40
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	42
E. Uji Keabsahan Data (Triangulasi Data)	45
BAB IV HASIL PENELITIAN	47
A. Gambaran Lokus	47
B. Penyajian Data	51
C. Pembahasan.....	65
D. Sintesis Pemecahan Masalah.....	73
BAB V PENUTUP	75

A. Kesimpulan	75
B. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN - LAMPIRAN	86



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara Kota Depok Tahun 2023 - 2025.....	2
Tabel 2. 1 Bentuk Pengembangan Kompetensi.....	23
Tabel 3. 1 <i>Key Informant</i>	37

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Bepikir	34
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BKPSDM Kota Depok	49
Gambar 4. 2 Pelaksanaan Uji Kompetensi PNS Pemerintah Kota Depok di BKN	53
Gambar 4. 3 Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Kompetensi PNS di BKPSDM Kota Depok	59
Gambar 4. 4 Pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS Kota Depok di BPSDM Provinsi Jabar	62
Gambar 4. 5 Perencanaan Pengembangan Kompetensi	73

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel sangat bergantung pada kualitas birokrasi dan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai pelaksana mandat pelayanan publik dan penggerak pembangunan (Sedarmayanti, 2017). Dalam paradigma administrasi publik modern, reformasi birokrasi tidak lagi sekadar menuntut perbaikan struktur organisasi, melainkan penataan menyeluruh pada aspek tata kelola manajemen sumber daya manusia aparatur (Thoha, 2019). Amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan pengembangan kompetensi sebagai hak sekaligus kewajiban strategis bagi setiap pegawai dalam ekosistem pembelajaran terintegrasi (*integrated learning*). Hal tersebut diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang menuntut agar pengelolaan kinerja kepegawaian bergeser dari orientasi keluaran kegiatan (*output-oriented*) menuju pencapaian dampak nyata yang terukur (*outcome-oriented*).

Dalam struktur pemerintahan lokal, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok memegang kedudukan sentral sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian daerah yang bertanggung jawab merancang dan mengeksekusi kebijakan pengembangan SDM aparatur (BKPSDM Kota Depok, 2025). Guna menilai sejauh mana tata kelola kepegawaian mampu menciptakan aparatur yang profesional, pemerintah menggunakan instrumen Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) dan Indeks Sistem Merit sebagai tolok ukur nasional (BKN, 2021). Sejalan dengan hal tersebut, dalam Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM Kota Depok Tahun 2025–2029, peningkatan profesionalitas

pegawai ditetapkan sebagai tujuan strategis utama organisasi yang ditopang oleh penguatan sistem merit, peningkatan kompetensi, serta perbaikan tata kelola internal (BKPSDM Kota Depok, 2025).

Meskipun capaian Indeks Sistem Merit Kota Depok pada tahun 2025 telah berada pada kategori "Baik/Sangat Baik" dengan skor 310,5 (BKPSDM Kota Depok, 2025), tataran empiris pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan struktural, khususnya pada aspek pemerataan, perencanaan, dan penganggaran. Berdasarkan data kepegawaian per 31 Desember 2025, Pemerintah Kota Depok mengelola 7.175 ASN, namun cakupan partisipasi pegawai yang mengikuti program pengembangan kompetensi formal tercatat baru mencapai 2.045 pegawai atau sekitar 29,3% dari keseluruhan populasi (BKPSDM Kota Depok, 2025). Kondisi ini menunjukkan masih adanya kesenjangan yang cukup lebar dalam pemberian kesempatan peningkatan kapasitas pegawai di berbagai unit kerja.

Tabel 1. 1 Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara Kota Depok Tahun 2023 - 2025

Tahun Anggaran	Program	Indikator Kinerja	Plafon Anggaran (Rp)
2023	Program Pengembangan SDM	Persentase ASN yang mengikuti Pelatihan Manajerial, Fungsional dan Teknis	10,234,888,996
2024	Program Pengembangan SDM	Persentase ASN yang mengikuti Pelatihan Manajerial, Fungsional dan Teknis	12,717,825,400
2025	Program Pengembangan SDM	Persentase ASN yang mengikuti Pelatihan Manajerial, Fungsional dan Teknis	3,568,149,000

Sumber: PPAS Kota Depok (2026)

Permasalahan belum meratanya pengembangan kompetensi tersebut semakin diperberat oleh kelemahan pada pendekatan perencanaan yang kerap kali masih didominasi oleh orientasi ketersediaan anggaran (budget-driven) ketimbang berbasis Analisis Kebutuhan Jabatan (AKJ) dan analisis kesenjangan kompetensi individu secara mendalam (*competency gap analysis*) (Nitisemito, 2020). Tantangan ini tereskalasi secara drastis akibat adanya kebijakan penyesuaian fiskal daerah, di mana alokasi anggaran untuk Program Kepegawaian Daerah mengalami pemotongan signifikan hingga 75%, dari yang sebelumnya mencapai Rp12 miliar menurun menjadi Rp3 miliar (BKPSDM Kota Depok, 2025). Dalam situasi keterbatasan anggaran yang ketat, organisasi sering kali dihadapkan pada pergeseran orientasi kerja yang berisiko terjebak pada sekadar pemenuhan kewajiban administratif, seperti pencapaian target Jam Pelajaran (JP) dan pelaporan dokumen rutin semata, tanpa disertai dampak nyata terhadap perbaikan kinerja di unit kerja (Tjiptoherijanto, 2019; Mangkunegara, 2017).

Untuk mengatasi kesenjangan antara tingginya kebutuhan peningkatan kompetensi PNS, menurunnya alokasi anggaran daerah, dan potensi jebakan orientasi administratif tersebut, BKPSDM Kota Depok membutuhkan pendekatan desain pelatihan yang sistematis, ilmiah, dan tepat sasaran (*cost-effective*). Model *ADDIE* (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*) merupakan kerangka kerja pengembangan instruksional yang paling representatif untuk menyusun program pembelajaran di sektor publik karena sifatnya yang runtut dan berorientasi pada pemecahan masalah kinerja (Branch, 2009). Melalui tahapan analisis kebutuhan yang tajam, perancangan dan pengembangan metode pembelajaran yang variatif serta hemat biaya, hingga pelaksanaan dan evaluasi dampak pelatihan yang objektif (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016), model *ADDIE* mampu memastikan bahwa setiap program pengembangan kompetensi dirancang sesuai kebutuhan riil organisasi dan tidak sekadar menggugurkan kewajiban formalitas.

Berdasarkan dinamika tersebut, pengkajian yang mendalam mengenai bagaimana tahapan model *ADDIE* diterapkan dalam pengelolaan program pelatihan, sekaligus pemetaan faktor apa saja yang menjadi pendukung maupun penghambat di lingkungan internal organisasi, menjadi urgensi yang harus segera dijawab. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kota Depok dengan menggunakan model *ADDIE*, serta mengidentifikasi kendala dan upaya yang dilakukan dalam mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok berdasarkan tahapan model *ADDIE* (*analysis, design, development, implementation, dan evaluation*)?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini disusun untuk menjawab berbagai permasalahan yang berkaitan dengan implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok. Sejalan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kota Depok berdasarkan tahapan

model *ADDIE* (*analysis, design, development, implementation, dan evaluation*).

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, khususnya yang berkaitan dengan implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akademik mengenai pengembangan kompetensi PNS serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi BKPSDM Kota Depok

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kota Depok, khususnya pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi BKPSDM Kota Depok dalam upaya meningkatkan pengembangan kompetensi PNS agar lebih selaras dengan kebutuhan jabatan dan tujuan organisasi.

b. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Depok dalam pengambilan kebijakan terkait pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi PNS.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terkait

pengembangan kompetensi PNS, baik dengan pendekatan kualitatif maupun pendekatan lainnya.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil analisis data empiris, serta pembahasan mengenai implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok berdasarkan kerangka desain instruksional Model ADDIE (Robert Maribe Branch, 2009), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tahap Analisis (Analysis)

Pelaksanaan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kota Depok secara formal telah diselenggarakan melalui mekanisme evaluasi tahunan dan penjangkaran usulan dari masing-masing Perangkat Daerah (OPD). Namun demikian, proses analisis tersebut belum sepenuhnya berbasis pada Analisis Kebutuhan Jabatan (AKJ) dan pemetaan kesenjangan kompetensi individu secara mendalam (*competency gap analysis*). Perencanaan program masih berorientasi pada ketersediaan anggaran (*budget-driven planning*) dan rutinitas administratif usulan OPD, sehingga belum mampu membedakan secara tajam antara masalah kinerja yang bersifat instruksional dan non-instruksional.

2. Tahap Desain (Design)

Perancangan program pengembangan kompetensi di lingkungan Pemerintah Kota Depok mengalami kendala struktural akibat kebijakan penyesuaian anggaran yang signifikan, yakni pemotongan alokasi anggaran program kepegawaian hingga 75% (dari Rp12 miliar menjadi Rp3 miliar). Dalam kondisi tersebut, rancangan pelatihan yang dirumuskan masih didominasi oleh pola pelatihan klasikal konvensional yang berbiaya tinggi. BKPSDM Kota Depok belum secara optimal merancang desain strategi pembelajaran alternatif yang hemat biaya (*cost-effective*) dan terintegrasi di tempat kerja, seperti *blended learning*, *coaching*, dan *mentoring*.

3. Tahap Pengembangan (Development)

Pengembangan materi dan modul pembelajaran oleh tim teknis instansi maupun widyaiswara sebagian besar masih bersifat adaptasi terhadap kurikulum atau modul standar yang telah ada, dan belum berfokus pada penyediaan materi spesifik berbasis penyelesaian permasalahan kerja daerah. Selain itu, pengembangan sumber daya belajar digital (*digital learning resources*) serta *pemanfaatan Learning Management System (LMS)* internal untuk penyediaan modul asinkronus masih terbatas, sehingga instansi belum mampu menyediakan sarana belajar mandiri bagi pegawai yang tidak mendapatkan jatah kuota pelatihan klasikal.

4. Tahap Implementasi (Implementation)

Realisasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi baru dapat menjangkau 2.045 ASN atau sebesar 29,3% dari total populasi 7.175 ASN di Pemerintah Kota Depok. Keterbatasan kapasitas fiskal yang digabungkan dengan tingginya tekanan administratif pelaporan instansional memicu munculnya kecenderungan orientasi kerja administratif. Akibatnya, pelaksanaan intervensi kompetensi berisiko terjebak pada formalitas pemenuhan kewajiban Jam Pelajaran (JP) semata ketimbang berfokus pada efektivitas transfer pengetahuan dan perbaikan kinerja riil pegawai di unit kerja.

5. Tahap Evaluasi (Evaluation)

Pelaksanaan evaluasi program pelatihan di BKPSDM Kota Depok belum dilakukan secara holistik. Evaluasi formatif umumnya dilakukan sebatas perbaikan administratif dan teknis penyelenggaraan. Sementara itu, pada evaluasi sumatif, penilaian pencapaian pelatihan masih terpusat pada evaluasi tingkat reaksi/kepuasan peserta (Level 1 – Reaction) serta tingkat pemahaman materi pasca-pelatihan (Level 2 – Learning). Instansi belum menerapkan mekanisme pengawasan yang terstruktur untuk menilai dampak pelatihan terhadap perubahan perilaku kerja pegawai di unit kerja (Level 3 – Behavior) maupun kontribusinya terhadap pencapaian kinerja

organisasi dan peningkatan skor Indeks Profesionalitas ASN (Level 4 – Results).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai implementasi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis model ADDIE, saran yang diberikan dirumuskan dengan memperhatikan realitas pemotongan anggaran kepegawaian hingga 75% serta kewenangan kelembagaan BKPSDM Kota Depok, sehingga bersifat konkret, aplikatif, dan dapat dijalankan secara berkelanjutan:

1. Optimalisasi Pemetaan Kesenjangan Kompetensi Berbasis Analisis Kebutuhan Jabatan (AKJ)

Pada tahap analisis (Analysis), BKPSDM Kota Depok disarankan untuk menyusun Matriks Kesenjangan Kompetensi Instansional yang mengintegrasikan data hasil evaluasi kinerja dan uji kompetensi tahunan dengan dokumen Analisis Kebutuhan Jabatan (AKJ) di setiap Perangkat Daerah (OPD). Matriks kesenjangan tersebut harus dijadikan instrumen utama dalam penetapan kuota dan prioritas peserta pelatihan, sehingga perencanaan program tidak lagi bersifat budget-driven atau bergantung pada usulan administratif OPD semata, melainkan diprioritaskan bagi PNS yang memiliki kesenjangan kompetensi paling lebar terhadap indikator kinerja utama daerah.

2. Pelembagaan Pembelajaran Non-Klasikal dan Workplace Learning yang Efisien Secara Anggaran

Guna mengatasi kendala pemotongan alokasi anggaran kepegawaian sebesar 75% pada tahap desain (*Design*), BKPSDM Kota Depok perlu menerbitkan Peraturan Wali Kota atau Surat Edaran Kepala BKPSDM terkait pelembagaan skema pembelajaran non-klasikal, seperti *coaching*, *mentoring*, dan Communities of Practice (CoP) sebagai program pengembangan kompetensi formal yang diakui konversi Jam Pelajarannya (JP). Pejabat struktural, pejabat fungsional ahli madya/utama, serta pegawai

berkinerja tinggi di internal Pemerintah Kota Depok dapat diberdayakan sebagai mentor internal, sehingga kewajiban pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun tetap dapat dipenuhi dengan biaya operasional yang efisien.

3. Digitalisasi Modul Pembelajaran dan Pemanfaatan Learning Management System (LMS)

Pada tahap pengembangan (Development), BKPSDM Kota Depok disarankan mentransformasi format materi pembelajaran konvensional menjadi modul digital berbasis pembelajaran mikro (micro-learning) yang interaktif dan dapat diakses secara mandiri serta asinkronus melalui portal atau Learning Management System (LMS) internal kepegawaian. Melalui penyediaan basis pengetahuan digital ini, sekitar 70% ASN yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan klasikal tatap muka tetap dapat memperoleh hak pengembangan kompetensi secara merata, terukur, dan tercatat dalam sistem informasi kepegawaian daerah.

4. Debirokratisasi Alur Pelaksanaan dan Eliminasi Orientasi Administratif

Pada tahap implementasi (Implementation), BKPSDM Kota Depok disarankan melakukan debirokratisasi prosedur pengusulan dan pelaporan kegiatan kepegawaian guna menekan beban administratif yang berlebihan pada pegawai maupun unit kerja. Langkah ini penting untuk mengeliminasi kecenderungan orientasi kerja yang berisiko terjebak pada sekadar formalitas pengejaran target angka Jam Pelajaran (JP), sehingga fokus pelaksanaan program pelatihan dapat dikembalikan pada esensi transfer pengetahuan, perbaikan keterampilan kerja, dan penguatan implementasi Sistem Merit yang objektif.

5. Penguatan Evaluasi Pasca-Pelatihan Berbasis Rencana Tindak Lanjut (*Action Plan Tracking*)

Pada tahap evaluasi (Evaluation), BKPSDM Kota Depok disarankan melengkapi instrumen pengawasan pelatihan dengan instrumen Rencana

Tindak Lanjut (RTL) atau *Action Plan* yang wajib disusun oleh peserta dan disetujui oleh atasan langsungnya sebelum pelatihan berakhir. Untuk mengukur efektivitas pada tingkat perubahan perilaku (Level 3 – Behavior) dan dampak kinerja (Level 4 – Results), bidang pengembangan kompetensi perlu melakukan monitoring verifikasi bersama atasan langsung pada periode tiga hingga enam bulan pasca-pelatihan, guna memastikan bahwa hasil pembelajaran benar-benar diterapkan untuk meningkatkan kinerja unit kerja sebelum konversi sertifikat JP diproses secara definitif.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundang - Undangan.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.*
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.*
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.*
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).*
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.*
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang*

Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.*

Pemerintah Kota Depok. (2021). *Peraturan Wali Kota Depok Nomor 89 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Depok: JDIH Kota Depok.

Pemerintah Kota Depok. (2021). *Peraturan Wali Kota Depok Nomor 96 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Depok: JDIH Kota Depok.

Buku

Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for accelerating talent development.* John Wiley & Sons.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* Kogan Page.

Branch, R. M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach.* New York: Springer.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Garavan, T. N. (2012). *Corporate universities: A strategic HRD perspective*. Routledge.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott Foresman.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2020). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. (2017). *Public policy: Politik, perumusan, implementasi, evaluasi, pengendalian, dan model kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Prasojo, E. (2014). *Sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara*. Universitas Indonesia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT RajaGrafindo Persada.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi Revisi). Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Subarsono, A. G. (2011). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, A., dkk. (2021). *Arah dan strategi pengembangan kompetensi ASN Indonesia*. CV. Laditri Karya.
- Tachjan. (2006). *Implementasi kebijakan publik*. Bandung: AIPI Bandung.
- Thoha, M. (2012). *Manajemen kepegawaian sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. (2019). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tjiptoherijanto, P. (2019). *Reformasi Birokrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.
- Winarno, B. (2016). *Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus*. CAPS.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Jurnal, Artikel, & Dokumen

Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2021). *Pedoman Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

BKPSDM Kota Depok. (2021). *Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok Tahun 2021–2026*. Depok: BKPSDM Kota Depok.

BKPSDM Kota Depok. (2025). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BKPSDM Kota Depok Tahun 2025*. Depok: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok.

BKPSDM Kota Depok. (2025). *Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM Kota Depok Tahun 2025–2029*. Depok: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok.

BKPSDM Kota Depok. (2026). *Profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok*. Diakses dari <https://bkpsdm.depok.go.id/>

Daniati, S. I., & Marliani, R. S. (2019). Pelatihan berbasis kompetensi pada pelatihan fungsional kemetrolgian. *Prosiding Seminar STIAMI*, 6(1), 101–112.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2017). *Pedoman penyusunan standar kompetensi jabatan fungsional*. LAN RI.

Rusmulyani, K. (2020). Study pengembangan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur sipil negara berbasis implementasi model ADDIE. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5(2), 101–108.

Sari, M. N., Sari, K., & Yono, N. H. (2025). Pengembangan kompetensi sumber daya manusia PPSDM Migas berdasarkan analisis kebutuhan diklat berbasis model ADDIE. *Majalah Ilmiah Swara Patra*, 15(2), 109–118.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A