

Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Human Capital Approach Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara

Fadilah Amalia Kariem¹, Andi Yusniar Mendo², Valentina Monoarfa³

¹Universitas Negeri Gorontalo, dilahkrim63@gmail.com

²Universitas Negeri Gorontalo, andi.yusniarmendo@ung.ac.id

³Universitas Negeri Gorontalo, valentina@ung.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan Human Capital Approach, menganalisis efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap tujuh informan yang dipilih secara purposif. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital Approach diterapkan dengan memandang pegawai sebagai aset strategis organisasi melalui pengembangan kompetensi berupa pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, dan pemanfaatan teknologi digital. Manajemen SDM telah berjalan cukup baik, ditunjukkan oleh kesesuaian kompetensi pegawai dengan bidang tugas serta peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan kesiapan melaksanakan pekerjaan. Namun, penerapannya belum optimal karena kesempatan pelatihan belum merata dan rutin, kemampuan teknologi pegawai beragam, serta keterbatasan fasilitas dan sumber daya. Faktor pendukung meliputi pimpinan, rekan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, dan anggaran. Pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkelanjutan, merata, sesuai kebutuhan tugas, serta didukung pendampingan dan fasilitas yang memadai.

Kata Kunci: *Human Capital Approach, manajemen sumber daya manusia, kompetensi pegawai, Sekretariat DPRD*

Abstract

This study aims to describe the implementation of the Human Capital Approach, analyze the effectiveness of human resource management in improving employee competencies, and identify the supporting and inhibiting factors affecting its implementation at the Secretariat of the Regional House of Representatives (DPRD) of North Bolaang Mongondow Regency. This study employed a qualitative approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving seven purposively selected informants. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that the Human Capital Approach is implemented by regarding employees as strategic organizational assets and developing their competencies through education, training, technical guidance, and the utilization of digital technology. Human resource management has been implemented fairly well, as reflected in the alignment between employees' competencies and their job responsibilities, as well as improvements in knowledge, skills, work attitudes, and readiness to perform their duties. However, its implementation has not been fully optimal due to unequal and irregular access to training, varying levels of digital literacy among employees, and limited facilities and resources. Supporting factors include leadership, colleagues, the work environment, training opportunities, and budgetary support. Further competency development should be conducted continuously, equitably, and according to job requirements, supported by adequate mentoring and facilities.

Keywords: *Human Capital Approach, human resource management, employee competency, human resource development.*

Corresponding Author:

Fadilah Amalia Kariem

Universitas Negeri Gorontalo; dilahkrim63@gmail.com

PENDAHULUAN

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) memiliki posisi strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi kelembagaan DPRD, khususnya fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan. Sebagai unsur pelayanan administratif dan operasional bagi DPRD, Sekretariat DPRD dituntut memiliki tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang efektif agar penyelenggaraan pelayanan kelembagaan dapat berlangsung secara optimal. Kedudukan tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menegaskan bahwa Sekretariat DPRD bertugas mendukung pelaksanaan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan DPRD melalui penyediaan layanan administratif, kepegawaian, keuangan, penyusunan risalah sidang, serta dokumentasi keputusan DPRD (Indonesia, 2014). Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah menegaskan bahwa Sekretariat DPRD dipimpin oleh seorang Sekretaris DPRD yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD serta secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah (Indonesia, 2014). Kedudukan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM merupakan salah satu aspek penting dalam menjamin efektivitas tata kelola kelembagaan legislatif daerah.

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, organisasi sektor publik menghadapi tuntutan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Perubahan lingkungan kerja menuntut aparatur memiliki kompetensi yang relevan, kemampuan beradaptasi, profesionalisme, serta penguasaan teknologi. Kondisi tersebut juga menjadi tuntutan bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam menjalankan fungsi administratif dan operasionalnya. Namun, kondisi empiris menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan kinerja birokrasi modern, terutama dalam aspek inovasi, profesionalisme, dan penguasaan teknologi. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM menjadi kebutuhan penting untuk mendukung kinerja organisasi pemerintahan daerah.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami pengelolaan SDM secara strategis adalah Human Capital Approach. Pendekatan human capital memandang manusia sebagai modal atau aset strategis organisasi yang memiliki nilai dalam pencapaian tujuan institusi. Investasi terhadap pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi pegawai menjadi bagian penting dalam meningkatkan kapasitas individu sekaligus efektivitas organisasi. Perspektif tersebut sejalan dengan perkembangan manajemen publik yang menempatkan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja aparatur. Dengan demikian, pengelolaan SDM berbasis human capital tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga diarahkan untuk mengoptimalkan potensi pegawai dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Efektivitas kerja pegawai menjadi salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan pengelolaan SDM. Efektivitas kerja menggambarkan kemampuan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan secara optimal dan berkelanjutan. Menurut (Devi, 2021), efektivitas kerja dapat dilihat melalui beberapa aspek, salah satunya produktivitas, yaitu kemampuan menghasilkan output dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, dan pemanfaatan teknologi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga dengan proses kerja yang mencerminkan profesionalisme, integritas, dan kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Dalam konteks kepegawaian, pegawai merupakan unsur penting dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa pegawai negeri merupakan individu yang telah memenuhi persyaratan berdasarkan peraturan perundang-undangan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, serta diberikan tugas dalam jabatan negeri atau tugas negara lainnya (Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, 1999). Oleh karena itu, pengelolaan pegawai perlu diarahkan pada penciptaan kondisi kerja yang memungkinkan setiap individu melaksanakan tugas sesuai kompetensi dan tanggung jawabnya. Dalam praktiknya, efektivitas pegawai dapat terhambat apabila organisasi belum memiliki mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja yang objektif. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya orientasi manajemen SDM yang lebih strategis dan tidak terbatas pada administrasi kepegawaian.

Kondisi empiris pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menunjukkan bahwa upaya pengembangan SDM telah dilakukan melalui kegiatan pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara awal, pegawai memandang dirinya sebagai aset penting organisasi dan merasakan adanya perhatian pimpinan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui bimbingan teknis (bimtek) yang dapat dilaksanakan hingga empat kali dalam setahun, bergantung pada ketersediaan anggaran. Secara umum, pegawai menilai pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Namun, sebagian pegawai masih belum sepenuhnya memahami materi yang diberikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa investasi human capital melalui pelatihan telah dilakukan, tetapi hasilnya belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan pemahaman dan kapasitas pegawai.

Permasalahan pengelolaan SDM juga terlihat dari ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan beban kerja. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Selain itu, budaya kerja yang belum solid, keterbatasan sarana dan prasarana, kurangnya pelatihan yang relevan, pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif menjadi kendala dalam meningkatkan produktivitas aparatur. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan human capital tidak dapat hanya berfokus pada kompetensi individu. Kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan juga dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur dan dukungan organisasi (Lubis et al., 2022).

Permasalahan tersebut memperlihatkan adanya kebutuhan untuk menyelaraskan kebijakan pengelolaan SDM dengan tujuan strategis organisasi. Pelatihan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan jabatan dan sistem penghargaan yang belum optimal berbasis kompetensi dapat menghambat pemanfaatan potensi pegawai. Tyas et al., (2020) menjelaskan bahwa kompetensi dan efikasi diri karyawan berpengaruh secara langsung terhadap keterlibatan kerja dan produktivitas organisasi publik. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya kompetensi sebagai salah satu unsur yang mendukung efektivitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain kompetensi, strategi pelatihan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan kesiapan aparatur menghadapi perubahan. Lubis et al., (2022) menemukan bahwa kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dipengaruhi oleh kompetensi SDM dan strategi pelatihan yang tepat. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pelatihan perlu dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan pegawai. Dengan demikian, investasi human capital melalui pelatihan perlu disertai dengan strategi pengembangan yang sesuai agar kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan secara efektif dalam pelaksanaan tugas.

Perspektif human capital juga berkaitan dengan daya saing tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi. Andriam, (2021) menyoroti pentingnya daya saing tenaga kerja Indonesia dalam perspektif human capital. Dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, daya saing aparatur tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan kompetensi pegawai dengan kebutuhan kelembagaan. Lemahnya integrasi tersebut dapat berdampak pada produktivitas aparatur dan pencapaian tujuan organisasi.

Pengelolaan SDM yang efektif pada organisasi sektor publik juga membutuhkan kebijakan yang mampu menghubungkan kepentingan pegawai dengan tujuan organisasi. Kebijakan SDM yang tepat dapat berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai pada sektor publik Indonesia. Rakasiwi, (2021) menunjukkan bahwa konten dan proses kebijakan SDM memiliki keterkaitan dengan peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai sektor publik. Temuan tersebut memperkuat pentingnya penerapan manajemen SDM yang menempatkan pegawai sebagai modal strategis organisasi.

Meskipun sejumlah penelitian telah membahas hubungan kompetensi, pelatihan, kesiapan menghadapi perubahan, dan kebijakan SDM dengan kinerja organisasi, masih terdapat ruang kajian mengenai penerapan pendekatan human capital secara kontekstual pada Sekretariat DPRD. Permasalahan yang ditemukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menunjukkan bahwa keberadaan program pelatihan belum secara otomatis menjamin optimalnya kompetensi pegawai. Terdapat pula persoalan terkait beban kerja, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi, serta dukungan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana pendekatan human capital diterapkan dalam pengelolaan SDM pada organisasi pemerintahan daerah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pendekatan Human Capital dalam meningkatkan efektivitas manajemen SDM dan kompetensi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan pengalaman, persepsi, kondisi, dan strategi pengembangan SDM berdasarkan konteks sosial-birokrasi organisasi. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai praktik pengelolaan human capital, termasuk faktor yang mendukung dan menghambat peningkatan kompetensi serta efektivitas kerja pegawai.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan aparatur yang berbasis kompetensi dan human capital. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai manajemen SDM sektor publik, khususnya berkaitan dengan penerapan human capital dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan dan kapasitas pegawai daerah. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman empiris mengenai pentingnya pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan

kebutuhan organisasi dalam mendukung efektivitas Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengkaji penerapan Human Capital Approach dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kompetensi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang dikaji berkaitan dengan pengalaman, persepsi, proses sosial, interaksi, serta praktik manajemen SDM dalam konteks organisasi publik yang tidak dapat direpresentasikan secara memadai melalui pengukuran numerik. Menurut Sugiyono (Safrudin et al., 2023), penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci, pengumpulan data melalui triangulasi, analisis data secara induktif, dan penekanan pada makna dibandingkan generalisasi. Dengan pendekatan tersebut, fenomena pengelolaan SDM dapat dipahami berdasarkan pengalaman dan perspektif pegawai dalam konteks organisasi secara langsung.

Penelitian dilaksanakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Lokasi tersebut dipilih karena terdapat fenomena pengelolaan SDM yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, beban kerja, pemanfaatan teknologi informasi, sarana dan prasarana, serta lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara awal, pelaksanaan pelatihan dan bimbingan teknis (bimtek) masih bergantung pada ketersediaan anggaran dan belum seluruh materi dapat dipahami atau diterapkan secara optimal oleh pegawai. Selain itu, ditemukan ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan beban kerja, budaya kerja yang belum solid, keterbatasan sarana dan prasarana, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan tidak hanya dipengaruhi kompetensi individu, tetapi juga dukungan organisasi dan infrastruktur kerja (Impact et al., 2024).

Subjek penelitian terdiri atas informan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pelaksanaan pekerjaan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, termasuk pegawai dan pimpinan yang dapat memberikan informasi mengenai penerapan manajemen SDM berbasis human capital. Pemilihan informan diarahkan pada pihak yang memiliki pengalaman dan pengetahuan relevan dengan fokus penelitian. Penelitian tidak menggunakan populasi dan sampel dalam pengertian penelitian kuantitatif, melainkan menggunakan informan sebagai sumber informasi untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti ditempatkan sebagai instrumen kunci yang terlibat secara langsung dalam seluruh tahapan penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penarikan kesimpulan. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dan observasi terhadap informan serta kondisi organisasi yang diteliti. Data primer dipahami sebagai data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik (Schneider et al., 2023). Data sekunder diperoleh melalui dokumen yang tersedia di lingkungan organisasi, seperti laporan kegiatan, struktur organisasi, kebijakan pelatihan, arsip administrasi pegawai, dan dokumen evaluasi kinerja. Data sekunder digunakan sebagai bahan pelengkap dan pembanding terhadap data primer. Penelitian sekunder menggunakan data yang telah tersedia dan tidak diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui metode primer (Manu & akotia, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk

memperoleh informasi mengenai pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait penerapan Human Capital Approach, pelaksanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta efektivitas kerja pegawai. Wawancara mendalam memungkinkan isu yang kompleks dieksplorasi melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan fleksibel Santos et al., (2020) Pedoman wawancara digunakan sebagai instrumen utama agar proses penggalian data tetap terarah, sementara pertanyaan dapat dikembangkan sesuai dengan informasi yang muncul selama wawancara. Data wawancara direkam, ditranskripsikan, dan dianalisis untuk mengidentifikasi pola serta tema yang relevan.

Observasi partisipatif dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai perilaku, interaksi sosial, praktik kerja, dan dinamika organisasi di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Melalui observasi, kondisi empiris yang berkaitan dengan perilaku kerja, komunikasi, hubungan pimpinan dan pegawai, serta praktik pengelolaan SDM dapat diamati secara langsung. Observasi partisipatif memungkinkan fenomena sosial dipahami secara lebih holistik dan autentik melalui kondisi yang terjadi di lapangan (Donkoh & Mensah, 2023). Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan dan digunakan sebagai bahan pembandingan terhadap informasi yang diperoleh melalui wawancara.

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, seperti kebijakan pengembangan kompetensi, laporan kegiatan, data pelatihan, struktur organisasi, dan evaluasi kinerja. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat serta memverifikasi informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. (Widodo et al., 2023) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bersifat induktif dengan proses penyusunan fakta lapangan menjadi pemahaman atau hipotesis, serta lebih menekankan proses daripada hasil. Dokumen yang relevan selanjutnya dianalisis untuk menemukan informasi yang mendukung tema penelitian.

Keabsahan data dijaga melalui penerapan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. (Ahmed, 2024) menjelaskan bahwa trustworthiness penelitian kualitatif dibangun melalui empat pilar tersebut. Dalam penelitian ini, keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, peer debriefing, prolonged engagement, dan audit trail. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pegawai, pimpinan, dan dokumen organisasi, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan berbagai sumber dan metode dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih utuh serta mengurangi potensi bias interpretasi. Susanto et al., (2023) menjelaskan bahwa penggunaan metode wawancara yang beragam dapat digunakan untuk memperoleh kebenaran informasi dan gambaran yang lebih utuh.

Member checking dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada informan untuk memeriksa kembali hasil interpretasi peneliti terhadap informasi yang telah diberikan. Proses tersebut digunakan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh informan. (Schafer & Phillippi, 2025) menjelaskan bahwa member checking dapat dilakukan secara langsung maupun melalui teknologi daring untuk meningkatkan keterlibatan informan dalam proses verifikasi data. Selanjutnya, peer debriefing dilakukan melalui diskusi dengan rekan sejawat atau pembimbing untuk menguji interpretasi, mengidentifikasi kemungkinan bias, dan meningkatkan objektivitas analisis. Strategi tersebut dapat membantu mengidentifikasi bias yang tidak disadari serta memberikan ruang refleksi terhadap asumsi dan interpretasi peneliti (Ahmed, 2024).

Prolonged engagement dilakukan melalui keterlibatan peneliti yang memadai di lapangan untuk memahami konteks sosial, budaya organisasi, dan dinamika interaksi

pegawai. Strategi tersebut digunakan untuk membangun kepercayaan dengan informan dan memperoleh informasi yang lebih autentik. (Dado et al., 2023) menjelaskan bahwa keterlibatan yang lama memungkinkan peneliti memahami konteks secara lebih mendalam dan menghindari kesimpulan yang dangkal. Selain itu, audit trail digunakan dengan mendokumentasikan proses pengumpulan data, transkrip wawancara, catatan observasi, keputusan metodologis, proses analisis, dan interpretasi data. Menurut Ahmed, (2024), audit trail memberikan transparansi ilmiah karena setiap tahapan penelitian dapat ditelusuri dan ditinjau kembali.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Qomaruddin & Sa'diyah, (2024) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif mencakup ketiga tahapan tersebut sebagai proses yang saling berkaitan. Pada tahap reduksi, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, disederhanakan, dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Millah et al., (2023) menjelaskan bahwa reduksi data merupakan proses seleksi, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data mentah yang dilakukan secara berkelanjutan selama penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik, matriks, dan hubungan antarkategori untuk memudahkan identifikasi pola dan makna. Penyajian data digunakan untuk membantu peneliti melihat hubungan antartema secara sistematis (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

Perangkat lunak ATLAS.ti digunakan sebagai alat bantu untuk mengorganisasi, mengodekan, mengategorikan, dan menelusuri hubungan antartema dari data kualitatif. Penggunaan perangkat lunak tersebut tidak menggantikan proses interpretasi peneliti, tetapi digunakan untuk meningkatkan keteraturan dan transparansi pengelolaan data. Williamson et al., (2025) menjelaskan bahwa ATLAS.ti dapat digunakan untuk mendukung proses pengodean, kategorisasi, dan penelusuran hubungan antarkonsep secara efisien. Proses analisis dengan ATLAS.ti dilakukan melalui import data, open coding, axial coding, selective coding, dan network mapping. Data berupa transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dimasukkan ke dalam proyek, kemudian bagian data yang relevan diberi kode, dikelompokkan menjadi kategori, dan dikembangkan menjadi tema inti. Hubungan antarkode dan tema selanjutnya divisualisasikan melalui network untuk membantu proses interpretasi.

Penggunaan ATLAS.ti juga diarahkan untuk mendukung efisiensi, transparansi, dan auditability proses analisis. Onwuegbuzie & Johnson, (2021) menyatakan bahwa penggunaan ATLAS.ti dapat meningkatkan efisiensi analisis, memperkuat transparansi proses penelitian, serta mendukung validitas karena proses analisis dapat terdokumentasi. Tahapan penggunaan perangkat lunak mencakup pembuatan proyek, pemasukan dokumen, pengaturan dokumen, pengodean data, penambahan memo, pencarian dan perbandingan kode, analisis hubungan antarkode, serta penyusunan network sebagai representasi hubungan konseptual. Penyusunan laporan dilakukan berdasarkan memo dan jaringan analisis yang telah dibangun selama proses penelitian menurut Warsono (Tumanggor et al., 2024).

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah pola, kategori, dan tema yang relevan ditemukan melalui proses analisis. Kesimpulan diverifikasi secara berkelanjutan dengan membandingkan hasil analisis terhadap data empiris yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode. Nowell et al., (2017) menjelaskan bahwa penarikan kesimpulan perlu dilakukan bersamaan dengan proses verifikasi untuk menjaga kredibilitas dan konsistensi hasil penelitian. Validasi tema yang dihasilkan dari proses coding dan network mapping diperkuat melalui member checking, peer debriefing, dan triangulasi sumber serta metode. Triangulasi tersebut dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi informasi yang

diperoleh (Soysal & Türkmen, 2024). Dengan prosedur tersebut, interpretasi akhir diupayakan tetap berlandaskan data empiris dan konteks penelitian mengenai penerapan Human Capital Approach dalam efektivitas manajemen SDM di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian mengenai efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menunjukkan bahwa pengelolaan SDM telah mengarah pada penerapan *Human Capital Approach*. Temuan penelitian diperoleh melalui wawancara dengan informan I1–I7 dan didukung oleh hasil pengelompokan data menggunakan ATLAS.ti. Hasil penelitian dikelompokkan ke dalam tiga fokus utama, yaitu penerapan *Human Capital Approach*, efektivitas manajemen SDM dalam peningkatan kompetensi, serta faktor pendukung dan penghambat.

1. Penerapan Human Capital Approach

a. Pegawai sebagai aset strategis

Hasil wawancara menunjukkan adanya pandangan bahwa pegawai merupakan aset penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Informan I1 menyatakan bahwa pegawai tidak hanya dipandang sebagai biaya organisasi, tetapi sebagai aset yang perlu dikembangkan. Informan I3 menempatkan pegawai sebagai “ujung tombak” dalam menghasilkan keluaran pekerjaan secara optimal.

Pandangan tersebut juga terlihat pada informan I5–I7. Pegawai dipandang sebagai modal organisasi yang memberikan nilai tambah melalui pengetahuan, keterampilan, kreativitas, pengalaman, dan produktivitas. Dengan demikian, pengelolaan pegawai tidak hanya berorientasi pada pemenuhan pekerjaan administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu.

b. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan bimtek

Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan bimbingan teknis (bimtek). Informan I1 menyebutkan adanya bimtek yang berkaitan dengan bidang keuangan. Informan I2 menjelaskan pengalaman mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan organisasi dan pemerintahan, sedangkan I3 menyampaikan bahwa materi teknis yang diberikan diarahkan pada kebutuhan pekerjaan.

Informan I6 dan I7 juga menunjukkan bahwa pegawai memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan, pelatihan, dan bimtek yang berkaitan dengan bidang tugas. Kegiatan tersebut memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya merata. Informan I2 menyatakan bahwa tidak semua pegawai memperoleh kesempatan pelatihan yang sama dan kegiatan pengembangan belum dilakukan secara rutin untuk seluruh pegawai.

c. Perencanaan kompetensi

Kompetensi pegawai dipertimbangkan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Informan I5 menyebutkan bahwa ketiga unsur tersebut menjadi dasar untuk menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tujuan organisasi. Informan I6 mengaitkan perencanaan kompetensi dengan analisis pekerjaan, kebutuhan pegawai, pendidikan dan pelatihan, serta evaluasi kinerja.

Informan I7 memandang kompetensi sebagai tolok ukur untuk menyelaraskan potensi individu dengan tujuan strategis organisasi. Temuan tersebut menunjukkan

bahwa perencanaan kompetensi telah diarahkan pada kesesuaian antara kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi.

d. Digitalisasi dalam pengembangan kompetensi

Teknologi digital digunakan dalam berbagai pekerjaan administratif, termasuk pembuatan dokumen, penyampaian informasi, pengelolaan data, dan penyimpanan dokumen. Informan I2 menyatakan bahwa penggunaan teknologi membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat. Peralihan dari pekerjaan manual menuju komputer dan sistem digital juga memberikan pengalaman serta keterampilan baru bagi pegawai.

Informan I7 menambahkan bahwa digitalisasi mempercepat pekerjaan dan mempermudah akses terhadap informasi. Namun, kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi tidak sama. Sebagian pegawai dapat menguasai teknologi dengan cepat, sedangkan sebagian lainnya memerlukan waktu, arahan, dan pendampingan.

2. Efektivitas Manajemen SDM dalam Peningkatan Kompetensi

a. Kesesuaian kompetensi dengan bidang tugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kompetensi pegawai telah sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Informan I4 mengaitkan kesesuaian tersebut dengan latar belakang pendidikan, sedangkan I2 dan I3 menyatakan bahwa kemampuan yang dimiliki telah mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kesesuaian tersebut terlihat dari kemampuan pegawai menjalankan tugas sesuai dengan bidang pekerjaan, baik dalam aspek administrasi, keuangan, persidangan, maupun pekerjaan teknis lainnya.

b. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme

Hasil wawancara menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah pegawai mengikuti pelatihan atau bimtek. Informan I1 menyebutkan peningkatan kemampuan dalam bidang keuangan, SDM, dan pemahaman terhadap pekerjaan. Informan I2 menunjukkan peningkatan kemampuan dalam pengelolaan bidang tugas, termasuk penyusunan bahan rapat yang menyesuaikan dengan regulasi terbaru. Informan I3 menyampaikan bahwa bimtek membantu pegawai memahami cara menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, informan I6 dan I7 melihat adanya peningkatan pengetahuan, sikap, kesiapan, dan kinerja pegawai setelah memperoleh pengembangan kompetensi.

c. Evaluasi terhadap pengembangan kompetensi

Evaluasi dilakukan untuk melihat sejauh mana kegiatan pelatihan memberikan perubahan terhadap kompetensi pegawai. Informan I6 menjelaskan bahwa hasil pelatihan perlu dibandingkan dengan peningkatan kompetensi yang diperoleh. Evaluasi juga digunakan untuk mengidentifikasi potensi dan kelemahan pegawai sehingga program pengembangan berikutnya dapat disusun secara lebih tepat. Informan I7 menyatakan bahwa hasil evaluasi dapat digunakan sebagai bahan perbaikan kebijakan pengelolaan SDM. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap kegiatan pelatihan, tetapi juga terhadap hasil yang diperoleh setelah kegiatan tersebut.

d. Efektivitas belum sepenuhnya optimal

Walaupun terdapat peningkatan kompetensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen SDM belum sepenuhnya optimal. Informan I2 menilai bahwa pengelolaan SDM sudah berjalan cukup baik, tetapi belum semua pegawai memperoleh kesempatan pengembangan secara merata. Informan I3 juga menyatakan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi sudah berjalan, tetapi hasilnya masih perlu dimaksimalkan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh perbedaan kemampuan pegawai

dalam menguasai teknologi, frekuensi pelatihan yang belum rutin, keterbatasan waktu, serta keterbatasan fasilitas dan perangkat kerja.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

a. Faktor pendukung

Faktor yang mendukung peningkatan kompetensi meliputi dukungan pimpinan, dukungan rekan kerja, lingkungan kerja, kesempatan mengikuti pelatihan, anggaran, dan fasilitas. Informan I2 menekankan pentingnya arahan pimpinan, sedangkan I3 menyebutkan dukungan rekan kerja dan pimpinan sebagai faktor yang membantu proses pengembangan kompetensi. Selain itu, tersedianya anggaran untuk kegiatan teknis dan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran turut membantu pegawai meningkatkan kemampuan.

b. Faktor penghambat

Hambatan utama yang ditemukan adalah ketidakmerataan kesempatan mengikuti pelatihan, pelatihan yang belum rutin, perbedaan kemampuan dalam menggunakan teknologi, keterbatasan perangkat kerja, serta keterbatasan waktu. Informan I2 menjelaskan bahwa tidak semua pegawai dapat langsung memahami sistem baru sehingga membutuhkan bantuan rekan kerja. Ketika pelatihan tidak dilakukan secara rutin, pegawai cenderung belajar melalui praktik langsung saat melaksanakan pekerjaan. Informan I3 juga mengungkapkan bahwa keterbatasan perangkat kerja menjadi salah satu hambatan dalam mendukung pelaksanaan tugas.

c. Upaya optimalisasi

Upaya yang dianggap perlu dilakukan meliputi peningkatan frekuensi pelatihan, perluasan kesempatan mengikuti bimtek, pendampingan bagi pegawai yang mengalami kesulitan menggunakan sistem, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Informan I5-I7 menekankan pentingnya pengembangan SDM secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, bimtek, lokakarya, seminar, *coaching*, *mentoring*, dan pendampingan. Informan I7 secara khusus menekankan perlunya pelatihan ketika terdapat sistem atau aplikasi baru dan perlunya memastikan bahwa pelatihan menjangkau seluruh pegawai yang relevan.

d. Ringkasan Temuan

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian

Fokus penelitian	Kategori temuan	Temuan utama
Penerapan <i>Human Capital Approach</i>	Pegawai sebagai aset	Pegawai dipandang sebagai aset dan modal organisasi
Penerapan <i>Human Capital Approach</i>	Pengembangan SDM	Dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan bimtek
Penerapan <i>Human Capital Approach</i>	Perencanaan kompetensi	Kompetensi disesuaikan dengan tugas dan kebutuhan organisasi
Penerapan <i>Human Capital Approach</i>	Digitalisasi	Teknologi mendukung efisiensi sekaligus menuntut peningkatan kompetensi
Efektivitas manajemen SDM	Kesesuaian kompetensi	Kompetensi umumnya sesuai dengan bidang tugas
Efektivitas manajemen SDM	Peningkatan kompetensi	Terjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kesiapan kerja
Efektivitas manajemen SDM	Evaluasi	Evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kompetensi
Efektivitas manajemen SDM	Optimalisasi	Efektivitas belum maksimal karena akses pelatihan, teknologi, waktu, dan fasilitas
Faktor pendukung	Organisasi	Dukungan pimpinan, rekan kerja, lingkungan, anggaran, dan pelatihan
Faktor penghambat	Individu dan	Perbedaan kemampuan teknologi, pelatihan

Upaya optimalisasi	organisasi Pengembangan berkelanjutan	tidak rutin, fasilitas, dan waktu Pelatihan, bimtek, mentoring, coaching, pendampingan, dan fasilitas
--------------------	---	---

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penerapan *Human Capital Approach* telah berlangsung, tetapi efektivitasnya masih membutuhkan penguatan terutama pada aspek pemerataan, kesinambungan, relevansi pelatihan, dan adaptasi kompetensi digital.

Pembahasan

1. Penerapan Human Capital Approach dalam Pengelolaan SDM

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara telah dipandang sebagai aset strategis organisasi. Pandangan informan I1-I7 menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana pekerjaan administratif, tetapi sebagai sumber pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan produktivitas yang dapat memberikan nilai bagi organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep *Human Capital Approach* yang menempatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas manusia sebagai bentuk modal yang perlu dikembangkan melalui investasi organisasi. Schultz, (1981) dan Backer, (1976) menempatkan investasi terhadap manusia melalui pendidikan dan pengembangan kemampuan sebagai bagian penting dari pembentukan *human capital*. Dengan perspektif tersebut, pengeluaran organisasi untuk pengembangan pegawai tidak semata-mata dipahami sebagai biaya, tetapi sebagai investasi terhadap kapasitas organisasi.

Sumartan et al., (2025) menjelaskan bahwa pendekatan *Human Capital Management* menempatkan pengembangan manusia sebagai bagian strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Indrijawati et al., (2021) juga menunjukkan pentingnya unsur *human capital* dalam mendukung kinerja pegawai pemerintah daerah. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut karena pegawai pada Sekretariat DPRD dipersepsikan memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi organisasi. Dengan demikian, penerapan *Human Capital Approach* tidak hanya terlihat dari pernyataan bahwa pegawai merupakan aset, tetapi juga dari adanya upaya untuk meningkatkan nilai aset tersebut melalui pelatihan, penyesuaian kompetensi, pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi.

2. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan, Pelatihan, dan Bimtek

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan bimtek merupakan instrumen utama dalam pengembangan kompetensi pegawai. Materi pengembangan relatif diarahkan pada kebutuhan pekerjaan, seperti keuangan, organisasi pemerintahan, administrasi, persidangan, serta pemahaman terhadap regulasi.

Temuan ini sesuai dengan pemikiran Backer, (1976) mengenai investasi modal manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam perspektif tersebut, pelatihan merupakan investasi karena pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Yuliana juga menekankan bahwa pengembangan kompetensi ASN perlu disesuaikan dengan bidang pekerjaan. Kesesuaian tersebut penting karena kebutuhan kompetensi pegawai pada bagian keuangan tidak sepenuhnya sama dengan kebutuhan pegawai pada bagian persidangan dan perundang-undangan maupun bagian fasilitasi penganggaran dan pengawasan.

Temuan penelitian Sambudi et al., (2025) juga relevan karena menunjukkan pentingnya kompetensi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan pada lingkungan

Sekretariat DPRD. Aviantono (Sunatar, 2023) juga digunakan dalam naskah sumber untuk memperkuat pentingnya pengembangan kompetensi melalui pembelajaran dan pengembangan SDM.

Namun, hasil penelitian memperlihatkan adanya kesenjangan antara keberadaan program pengembangan dan pemerataan akses terhadap program tersebut. Tidak semua pegawai memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi belum dapat dikatakan optimal apabila hanya tersedia sebagai program, tetapi belum menjangkau seluruh pegawai sesuai kebutuhan kompetensinya.

3. Digitalisasi dan Adaptasi Kompetensi Pegawai

Digitalisasi menjadi salah satu temuan penting karena perubahan teknologi secara langsung memengaruhi cara pegawai menyelesaikan pekerjaan. Penggunaan komputer dan sistem digital memberikan manfaat berupa percepatan pekerjaan, kemudahan pengelolaan dokumen, akses informasi, dan penyimpanan data. Indrijawati et al., (2021) menunjukkan bahwa kapasitas manusia merupakan salah satu unsur penting dalam mendukung kinerja organisasi pemerintahan. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan menggunakan teknologi menjadi bagian dari kapasitas tersebut.

(Sumartan et al., 2025) juga menempatkan pengembangan kapasitas manusia sebagai bagian dari strategi pengelolaan modal manusia. Artinya, digitalisasi perlu diikuti oleh investasi pada kemampuan pegawai agar teknologi yang tersedia dapat benar-benar memberikan manfaat bagi organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi teknologi berbeda antarpegawai. Sebagian pegawai mampu beradaptasi dengan cepat, sedangkan public lainnya membutuhkan pendampingan. (Enkhjav & Varga, 2023) menegaskan pentingnya penyesuaian kompetensi dengan perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi. Oleh sebab itu, digitalisasi dalam organisasi public seharusnya tidak hanya dipahami sebagai penyediaan perangkat dan sistem, tetapi sebagai proses perubahan kompetensi pegawai.

4. Efektivitas Manajemen SDM dalam Peningkatan Kompetensi

Efektivitas manajemen SDM dalam penelitian ini terlihat dari kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, kemampuan menerapkan hasil pelatihan, serta peningkatan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan bahwa kompetensi pegawai secara umum sesuai dengan bidang tugas menunjukkan bahwa manajemen SDM telah mendukung penempatan dan pelaksanaan pekerjaan. Yuliana, menegaskan bahwa pengembangan kompetensi perlu diarahkan sesuai kebutuhan pekerjaan. Sementara itu, Wazirman dan Putra menunjukkan pentingnya kompetensi dalam konteks kinerja pegawai Sekretariat DPRD.

Peningkatan kompetensi yang ditemukan setelah pelatihan juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM telah memberikan hasil pada tingkat individu. Pengetahuan mengenai pekerjaan, pemahaman terhadap regulasi, keterampilan teknis, serta kesiapan dalam melaksanakan tugas mengalami peningkatan berdasarkan persepsi informan. Safrudin et al., (2023) menekankan bahwa pengembangan SDM membutuhkan proses yang mendukung peningkatan kapasitas individu dan organisasi. Sambudi et al., (2025) juga memperlihatkan keterkaitan antara kompetensi dengan aspek pekerjaan pegawai pada lingkungan Sekretariat DPRD. Dengan demikian, efektivitas manajemen SDM dalam penelitian ini tidak tepat dipahami hanya berdasarkan jumlah pelatihan yang dilaksanakan. Efektivitas lebih tepat dilihat dari sejauh mana pengembangan tersebut menghasilkan perubahan kompetensi dan dapat diterapkan dalam pekerjaan.

5. Efektivitas yang Belum Sepenuhnya Optimal

Meskipun berbagai indikator menunjukkan adanya pengembangan kompetensi, penelitian menemukan bahwa efektivitas manajemen SDM belum sepenuhnya optimal. Faktor utamanya adalah kesempatan pelatihan yang belum merata, frekuensi pengembangan yang belum konsisten, perbedaan kemampuan teknologi, keterbatasan waktu, serta keterbatasan fasilitas. Annur & Febriansyah, (2023) menekankan pentingnya strategi *Human Capital Management* dalam membangun kompetensi secara berkelanjutan. Perspektif tersebut relevan dengan temuan penelitian karena pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan secara insidental, melainkan membutuhkan kesinambungan.

Enkhjav & Varga, (2023) juga menunjukkan bahwa perubahan teknologi menuntut organisasi menyesuaikan kompetensi pegawai. Dalam penelitian ini, perbedaan kemampuan teknologi menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan tidak dapat diberikan secara seragam. Pegawai yang memiliki kemampuan teknologi lebih rendah memerlukan bentuk pendampingan yang berbeda dibandingkan pegawai yang telah menguasai sistem. Sambudi et al., (2025) juga memberikan konteks bahwa kompetensi merupakan bagian penting dalam pengelolaan pegawai pada Sekretariat DPRD. Dengan demikian, temuan penelitian mengindikasikan bahwa tantangan manajemen SDM bukan lagi sekadar menyediakan program pelatihan, melainkan memastikan program tersebut tepat sasaran, merata, berkelanjutan, dan menghasilkan kemampuan yang dapat diterapkan.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung berasal dari kombinasi kondisi internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan intelektual, disiplin, motivasi, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, sistem manajemen, anggaran, regulasi, pelatihan, dan fasilitas. Annur & Febriansyah, (2023) menekankan bahwa pengelolaan *human capital* membutuhkan dukungan organisasi agar pengembangan kompetensi dapat berjalan secara berkelanjutan. Hal tersebut terlihat dalam penelitian melalui peran pimpinan yang memberikan arahan dan kesempatan pengembangan.

Enkhjav & Varga, (2023) juga menunjukkan pentingnya kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan dan teknologi. Dalam penelitian ini, dukungan rekan kerja menjadi salah satu mekanisme informal untuk mengatasi kesenjangan kemampuan teknologi. Pegawai yang belum memahami sistem dapat memperoleh bantuan dari rekan kerja sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung. Di sisi lain, Sangka, (2024) menyoroti persoalan kompetensi yang dapat muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak sepenuhnya diimbangi oleh kapasitas yang tersedia. Darmawan & Mardikaningsih, (2020) juga menghubungkan kualitas SDM dengan aspek kinerja dan loyalitas. Dalam konteks penelitian ini, keterbatasan kompetensi dan fasilitas menjadi faktor yang dapat menghambat optimalisasi pelaksanaan tugas.

7. Optimalisasi Manajemen SDM Berbasis Human Capital

Temuan penelitian mengarah pada kebutuhan pengembangan SDM yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Strategi yang diperlukan meliputi peningkatan frekuensi pelatihan, pemerataan kesempatan mengikuti bimtek, penyesuaian materi dengan bidang tugas, pendampingan penggunaan teknologi, serta peningkatan fasilitas kerja. Sumartan et al., (2025) menekankan bahwa pengelolaan modal manusia perlu ditempatkan sebagai investasi strategis organisasi. Dalam konteks penelitian ini, investasi tersebut dapat

diwujudkan melalui program pengembangan kompetensi yang direncanakan berdasarkan kebutuhan nyata pegawai dan organisasi.

Yuliana juga memperkuat pentingnya kesesuaian pengembangan kompetensi dengan bidang pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan bagi pegawai Sekretariat DPRD sebaiknya tidak hanya disusun berdasarkan program umum, tetapi juga berdasarkan kebutuhan masing-masing bidang. Strategi tersebut perlu dilengkapi dengan *coaching*, *mentoring*, dan pendampingan. Pendekatan ini menjadi penting terutama bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem digital. Pelatihan memberikan pengetahuan, sedangkan pendampingan membantu memastikan pengetahuan tersebut diterapkan dalam pekerjaan.

8. Sintesis Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan temuan, penerapan *Human Capital Approach* pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara telah berjalan melalui pengakuan pegawai sebagai aset strategis, pengembangan kompetensi, penyesuaian kemampuan dengan bidang tugas, serta pemanfaatan teknologi. Temuan tersebut konsisten dengan pandangan Schultz, (1981), Backer, (1976), Sumartan et al., (2025) dan Indrijawati et al., (2021) mengenai pentingnya investasi terhadap kapasitas manusia sebagai bagian dari pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, hasil penelitian juga menunjukkan adanya ruang untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM. Persoalan utama terletak pada pemerataan akses pengembangan, kontinuitas pelatihan, kesenjangan kemampuan digital, serta keterbatasan fasilitas. Dengan demikian, efektivitas manajemen SDM tidak cukup dinilai dari keberadaan program pengembangan, tetapi dari kemampuan organisasi menghubungkan perencanaan kompetensi → pengembangan → penerapan → evaluasi → pengembangan berkelanjutan.

Sintesis tersebut menghasilkan proposisi bahwa penerapan *Human Capital Approach* dalam organisasi publik akan lebih efektif apabila pengakuan pegawai sebagai aset strategis diikuti investasi kompetensi yang terencana, relevan dengan pekerjaan, merata, berkelanjutan, serta didukung oleh lingkungan kerja dan teknologi yang memadai. Proposisi tersebut sekaligus menjawab fokus penelitian bahwa manajemen SDM di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara telah berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pegawai, tetapi efektivitasnya masih perlu diperkuat melalui pemerataan kesempatan pengembangan, peningkatan kompetensi digital, evaluasi hasil pelatihan, dan pendampingan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *Human Capital Approach* di Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara telah menempatkan pegawai sebagai aset strategis melalui pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, kesesuaian tugas dengan kompetensi, dan pemanfaatan teknologi digital. Manajemen SDM telah berkontribusi terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan kesiapan pegawai, tetapi belum sepenuhnya optimal karena kesempatan pelatihan belum merata, pelaksanaannya belum rutin, serta terdapat perbedaan kemampuan dalam beradaptasi dengan teknologi. Efektivitas pengembangan kompetensi juga dipengaruhi oleh dukungan pimpinan, rekan kerja, lingkungan kerja, anggaran, fasilitas, serta faktor internal pegawai seperti kemampuan, disiplin, dan motivasi.

Berdasarkan temuan tersebut, Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara perlu memperkuat pengembangan kompetensi secara terencana,

merata, dan berkelanjutan melalui pemetaan kebutuhan kompetensi, pelatihan yang sesuai bidang tugas, peningkatan kompetensi digital, serta coaching, mentoring, dan pendampingan setelah pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan dan pemerataan akses terhadap program pengembangan juga perlu dilakukan secara berkala, disertai dukungan fasilitas kerja yang memadai. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek dan informan penelitian untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan Human Capital Approach pada organisasi sektor publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Program Studi S1 Managemn Universitas Negeri Gorontalo, Sekretariat DPRD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, para informan, dosen pembimbing, serta seluruh pihak yang telah memberikan izin, informasi, arahan, dan dukungan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini. Apresiasi juga disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2(January).
- Andriam, D. (2021). A critical review of the labor competitiveness as human capital in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 52–65.
- Annur, F., & Febriansyah, H. (2023). Proposed human capital management strategy to improve elementary school teachers' competencies in Rahuning, North Sumatra, Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review (IJCSRR)*.
- Backer, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. University of Chicago Press.
- Dado, M., Spence, J. R., & Elliot, J. (2023). The case of contradictions: How prolonged engagement, reflexive journaling, and observations can contradict qualitative methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 22.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2020). *The quality of human resources, job performance, and employee loyalty*.
- Devi, M. S. (2021). *Pengaruh Prestasi Kerja, Perilaku, Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pakusari Kabupaten Jember*. 1–10.
- Donkoh, S., & Mensah, J. (2023). Application of triangulation in qualitative research. *International Journal of Educational Technology*, 10(2), 34–45.
- Enkhjav, T., & Varga, E. (2023). *Analysis Of The Most Common Human Resource Competency Models That Need To Be Updated*. 64–76.
- Impact, T. H. E., Human, O. F., In, A., Readiness, S., & Change, F. O. R. (2024). *The Impact Of Human Resource*. 22(1), 125–137.
- Indonesia, R. (2014). *Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara* (pp. 1–104).
- Indrijawati, A., Kartini, Hs., R., & Arif, H. (2021). The influence of human capital on the performance of regional government employees in South Sulawesi Province. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(Special Issue 1), 1–10.
- Lubis, A. S., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2022). Human Resource Competency 4.0 And Its Impact On Bank Indonesia Employees' Readiness For

- Transformational Change. *Journal Of Organizational Change Management*, 35(4/5), 749–779.
- Manu, E., & akotia, julius. (2021). *Secondary Research Methods in the Built Environment*.
- Millah, A. S., Apriyani, Arobiah, D., Febriani, E. S., & Ramdhani, E. (2023). Analisis Data dalam Penelitian Tindakan Kelas. *Jurnal Kreativitas Mahasiswa*, 1(2), 140–153.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2021). *The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis*. Routledge.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84.
- Rakasiwi, G. (2021). *Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance*. 1–6.
- Safrudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Kualitatif. *Journal Of Social Science Research*, 3(2), 1–15.
- Sambudi, A., Salju, S., Goso, G., Duriani, D., & Zainal, M. (2025). The Influence of Competence, Discipline, and Quality of the Work Environment on the Performance of Employees of the North Luwu Regency DPRD Secretariat: A Human Capital Management Approach. In *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech* (Vol. 2, Issue 1, pp. 971–979).
- Sangka, K. B. (2024). *A Competency Model for Operations Managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) Providers*.
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., de Queiroga, D. E. U., da Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. S. (2020). The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(2), 655–664.
- Schafer, R., & Phillippi, J. C. (2025). Updating and Advancing Member-Checking Methods: Use of Video and Asynchronous Technology to Optimize Participant Engagement. *International Journal of Qualitative Methods*, 24, 1–10.
- Schneider, A., Wagenknecht, A., Sydow, H., Riedlinger, D., Holzinger, F., Figura, A., Deutschbein, J., Reinhold, T., Pigorsch, M., Stasun, U., Schenk, L., & Möckel, M. (2023). Primary and secondary data in emergency medicine health services research – a comparative analysis in a regional research network on multimorbid patients. *BMC Medical Research Methodology*, 23(1), 1–12.
- Schultz, T. W. (1981). *Investing in people: The economics of population quality*. University of California Press.
- Soysal, Y., & Türkmen, S. (2024). Reinterpreting the Member Checking Validation Strategy in Qualitative Research Through the Hermeneutics Lens. *Qualitative Inquiry in Education: Theory & Practice*, 2(1), 42–63.
- Sumartan, S., Akob, M., Jumady, E., Alam, S., & Syahrudin, H. (2025). Analysis Of Human Resource Development Strategies: Perspectives On Human Investment Management (Him), Human Resource Management (Hrm), And Human Capital Management (Hcm). *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, 4(1), 182–196.
- Sunatar, B. (2023). Pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap efektivitas kinerja karyawan. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(5), 1737–1746. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i5.497>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

- Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61.
- Tumanggor, S., Tanjung, H., Pasaribu, A., & Simbolon, S. N. I. (2024). *No Title. 1*, 10.
- Tyas, A. A., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). How Employee Competency and Self Efficacy Affect Employee Work Engagement in Human Resource Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 125–140.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, (1999).
- Widodo, S., Festy, L., & Ode, A. L. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Cv Science Techno Direct.
- Williamson, C., van Rooyen, A., & Dry, R. (2025). In Tandem With Artificial Intelligence: A working Framework for Coding in ATLAS.tiTM. *International Journal of Qualitative Methods*, 24, 39.