

# ***Human capital development plan (HCDP) sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai***

Rosavella Nabila Yusriana

Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

Email: rosavellanabila.2021@student.uny.ac.id

Ratna Ekawati

Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

Email: ratnae@uny.ac.id

## **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis strategi komunikasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta serta efeknya dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui *Human Capital Development Plan* (HCDP). Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, mengacu pada formula Lasswell dan Teori Komunikasi Organisasi menurut Pace, Paterson, dan Burnet. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi pada September–November 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi BKPSDM melibatkan rapat koordinasi, aplikasi *e-office*, pertemuan tatap muka, dan kuisioner. Namun, pengelolaan data HCDP yang manual dan jadwal sosialisasi yang tidak terstruktur menjadi kendala dalam optimalisasi program. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa strategi komunikasi BKPSDM telah berjalan baik, tetapi diperlukan pengelolaan data digital dan penjadwalan sosialisasi yang lebih terorganisir untuk mendukung implementasi HCDP secara efektif.

*This study analyzes the communication strategies of the Agency for Personnel and Human Resource Development (BKPSDM) of Yogyakarta City and their effects on improving the competencies of Civil Servants (ASN) through the Human Capital Development Plan (HCDP). The research employs a qualitative method with a descriptive approach, referring to Lasswell's formula and Organizational Communication Theory by Pace, Paterson, and Burnet. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation from September to November 2024. The findings reveal that BKPSDM's communication strategies involve coordination meetings, e-office applications, face-to-face meetings, and questionnaires. However, the manual management of HCDP data and unstructured training socialization schedules hinder optimal program implementation. The findings of this study indicate that BKPSDM's communication strategy has been functioning well; however, better digital data management and a more organized socialization schedule are needed to support the effective implementation of HCDP.*

**Kata Kunci:** Strategi Komunikasi Organisasi, Human Capital Development Plan (HCDP), Aparatur Sipil Negara (ASN), BKPSDM

## **PENDAHULUAN**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran penting dalam dinamika pembangunan dan keberlangsungan penyelenggara pemerintahan. Kesuksesan dalam menjalankan pemerintahan dan melaksanakan program

pembangunan membutuhkan upaya pembinaan yang ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN sebagai segmen utama dalam Sumber Daya Manusia (SDM), memegang fungsi penting dalam mendefinisikan kesuksesan pelaksanaan pemerintahan dan program pembangunan. Tata kelola pemerintahan yang efektif dapat tercapai melalui kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten. Komunikasi yang efektif membantu dalam menyelaraskan harapan antara atasan dan bawahan sehingga semua pihak bekerja menuju tujuan yang sama. Komunikasi juga merupakan aktivitas dominan yang dilaksanakan di dalam organisasi dimana sejak masuk hingga pulang merupakan aktivitas yang banyak dilakukan (Suranto, 2018:3).

Memelihara komunikasi yang optimal melalui atasan dan bawahan dengan cara menyelaraskan kualitas dan tujuan bersama dapat mewujudkan lingkungan kerja yang seimbang. Hal ini pada akhirnya akan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam peralihan informasi antara karyawan dan atasan, ekspektasi karyawan dan keinginan atasan harus seragam untuk mencapai kinerja yang optimal. Komunikasi dalam suatu organisasi memerlukan pengelolaan komunikasi yang tepat dalam sebuah strategi. Strategi komunikasi dibutuhkan untuk memastikan kelancaran aliran informasi di dalam organisasi. Menurut Pace & Faules (2005) berpendapat bawasannya tantangan paling utama dalam komunikasi organisasi ialah seperti apa cara menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimanakah memperoleh informasi dari keseluruhan bagian organisasi.

Strategi komunikasi menurut pendapat Effendi (Surahmi & Farid, 2018) ialah arahan dari perencanaan komunikasi (*Communication Planning*) dan manajemen komunikasi (*Communications Management*) agar menggapai suatu target. Untuk menggapai target tersebut, strategi komunikasi diharuskan mampu secara fleksibel dengan dapat berubah sesuai dengan situasi yang ada dalam menunjukkan cara operasionalnya. Dengan strategi komunikasi yang efektif, hal ini dapat mencapai kualitas kerja yang optimal bagi para Aparatur Sipil Negara (ASN). Kinerja ASN mencakup tindakan konkret yang diperlihatkan oleh masing-masing pegawai sebagai hasil dari pencapaian tugas sesuai perannya dalam organisasi. Serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan, termasuk kolaborasi, pengelolaan waktu, pemanfaatan sumber daya, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Komunikasi yang baik memastikan bahwa informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) tersebar secara merata di seluruh organisasi, sehingga setiap pegawai dapat mengikuti pelatihan yang sesuai dan meningkatkan kompetensi mereka. Pengendalian sumber daya manusia dengan berbagai kepentingan tersebut sangat berguna bagi organisasi karena sumber daya manusia (SDM) dalam menciptakan dan memelihara kekuatan karyawan dan menyalurkan partisipasi maksimal terhadap capaian organisasi (Arulrajah & Opatha, 2010). Kompetensi ASN penting untuk ditingkatkan guna mendorong produktivitas institusi dan perolehan target pembangunan. Tetapi, upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi ini menghadapi berbagai tantangan. Sekretaris Jenderal Kemnaker, Anwar Sanusi mengatakan bahwa tantangan tersebut seperti pembentukan kebijakan pengembangan kepegawaian yang masih belum didasarkan atas analisis kebutuhan, serta pengembangan kompetensi ASN yang belum merujuk pada perencanaan pembangunan baik di tahap nasional maupun daerah. Oleh karena itu, lulusan diklat belum kompeten dalam menjalankan tugas jabatannya.

Sebagai instansi pemerintah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta berperan dalam mendukung tugas-tugas pemerintahan daerah. BKPSDM memiliki wewenang dalam mengelola urusan yang berkaitan dengan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan. Instansi ini sangat menyadari signifikansi peran komunikasi dalam penyediaan pelayanan publik. Hal tersebut tercermin dalam upaya-upaya inovatif yang telah diterapkan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta, yang telah aktif mengikuti perkembangan teknologi dengan model pelayanan yang semula manual menjadi pendekatan yang lebih berbasis komunikasi digital. Transformasi ini bertujuan untuk mempersembahkan layanan yang lebih praktis dan efisien kepada seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berada di lingkup Pemerintah Kota Yogyakarta.

Pencapaian sasaran pembangunan di Pemerintah Kota Yogyakarta memerlukan optimalisasi kinerja dengan pengelolaan dan pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Kondisi ASN di lingkup Pemerintah Kota Yogyakarta saat ini masih memiliki kompetensi dan tingkat pendidikan yang rendah. Berdasarkan data kepegawaian dari Layanan Informasi Kepegawaian Elektronik (LIKE) BKPSDM per April 2023, ASN dengan

tingkat pendidikan SMA ke bawah sebanyak 13,88%, Diploma I, II, dan III sebanyak 22,14%, S1/D4 sebanyak 51,38%, S2 sebanyak 12,56%, dan S3 hanya 0,03%. Selain itu, jumlah ASN yang menduduki Jabatan Fungsional Tertentu juga masih terbatas, dengan rincian 29% menduduki JFT-Pendidikan, 19% menduduki JFT-Kesehatan, 11% menduduki JFT-Teknis, dan 41% sisanya menduduki Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Umum.

Dalam memenuhi kebutuhan kompetensi perlu dilakukan pengembangan kompetensi ASN, yaitu usaha dalam memenuhi kebutuhan kompetensi ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70, masing-masing pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi yang ditujukan diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Namun agar penggerak SDM ikut aktif berkontribusi didalam pembangunan sehingga diperlukan strategi komunikasi yang cakap oleh BKPSDM. Selanjutnya, menurut Spencer dalam Moeheriono (2009:8), terdapat koneksi yang sangat kuat dan berarti antara kompetensi karyawan dan kinerja mereka. Relevansi ini tidak hanya ada, tetapi juga kuat dan akurat. Untuk meningkatkan kinerja, karyawan harus memiliki kompetensi yang tepat dengan tugas dan pekerjaan mereka (*the right man on the right job*). Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan dengan sesuai dan cermat supaya tujuan organisasi dapat tercapai melalui manajemen yang optimal.

Langkah konkrit yang telah dilakukan dalam upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN adalah Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). AKD adalah prosedur yang berkesinambungan dalam mengumpulkan data untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) telah menjadi langkah penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan ASN, terdapat kendala yang perlu diatasi. Kendala tersebut seperti pelatihan yang tidak sesuai dan program pelatihan yang disusun seringkali tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan yang diidentifikasi. Selanjutnya program pelatihan yang ditawarkan oleh organisasi perangkat daerah (OPD) cenderung hanya terfokus pada jabatan tertentu sesuai kegiatan yang akan dilakukan. Sehingga program pelatihan sering kali tidak menjangkau semua ASN dalam organisasi. Hal ini mengakibatkan kesenjangan dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan di kalangan ASN.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta telah menyusun *Human Capital Development Plan* (HCDP). HCDP ini akan menjadi panduan strategis bagi BKPSDM untuk menyusun rencana, menjalankan, dan mengkaji hasil berbagai program dan kebijakan yang terkait dengan pengembangan SDM di Pemerintahan Kota Yogyakarta. *Human Capital Development Plan* (HCDP) menjadi komponen yang esensial dalam proses pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). HCDP berfungsi sebagai panduan dan rencana pengembangan yang merinci langkah-langkah untuk memastikan bahwa pengembangan SDM berlangsung secara terarah, berkelanjutan, dan memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Meskipun BKPSDM telah memilih strategi dalam memberikan informasi untuk mampu mendapatkan hasil yang diinginkan, namun dalam proses di lapangan tetap ditemui beberapa kendala. Beberapa kendala terbentuk ditimbulkan oleh faktor kurangnya kesadaran ASN dalam mengikuti pelatihan, para pegawai yang belum mengetahui urgensi pengisian *Human Capital Development Plan* (HCDP), SDM (Sumber Daya Manusia) yang tidak mengetahui jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh SDM tersebut, dan kurangnya penerimaan informasi mengenai penerapan model pelayanan HCDP yang masih relatif baru dalam meningkatkan kompetensi ASN. Sehingga berangkat dari masalah yang telah dijabarkan, dengan demikian Peneliti tertarik untuk mendeskripsikan strategi komunikasi organisasi dan efek dari strategi komunikasi organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta.

## **METODE**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menyajikan pemahaman yang sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta serta karakteristik suatu populasi atau objek tertentu (Prasanti, 2018). Penelitian ini akan mempelajari bagaimana BKPSDM Kota Yogyakarta menerapkan strategi ini dalam Metode *Human Capital Development Plan* (HCDP) untuk mempengaruhi dan

membantu Aparatur Sipil Negara (ASN) mencapai tujuan. Sumber data dengan mengambil data HCDDP bulan Januari 2024 – Juli 2024. Pemilihan subjek penelitian menggunakan metode *Purposive Sampling* untuk menentukan subjek penelitian. Yang menjadi subjek penelitian adalah para pemangku kepentingan yang terlibat dalam strategi komunikasi, termasuk pimpinan organisasi, staf BKPSDM, dan ASN di Kota Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Penulis menerapkan triangulasi sumber sebagai langkah guna memastikan keakuratan data. Analisis data dilakukan dengan mengorganisir data, membaginya menjadi unit-unit, menyintesis informasi, membentuk pola, memilih informasi yang relevan, dan menarik kesimpulan yang dapat disampaikan kepada pihak lain (Sugiyono, 2013). Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang terletak di Komplek Balaikota Timoho, Jl. Kenari No.56, Muja Muju, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55165. Waktu penelitian dilaksanakan pada September-November 2024.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### A. Strategi Komunikasi Organisasi dengan Metode *Human Capital Development Plan* (HCDDP)

##### 1. Komunikator

Sumber komunikasi dalam metode *Human Capital Development Plan* (HCDDP) ini adalah pegawai BKPSDM bidang Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Bidang tersebut yang bertanggung jawab atas perencanaan dan implementasi program peningkatan kompetensi ASN. Mereka adalah individu yang berperan signifikan dalam menyampaikan berbagai informasi mengenai program pengembangan kompetensi ASN, termasuk pelatihan dan peningkatan kemampuan. Dari hasil wawancara, Ibu Muflikhatul Ngizatu Nisa menyatakan bahwa BKPSDM bertanggung jawab penuh atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan yang diselenggarakan secara rutin. Seperti diklat pim, diklat PBJ, dan internalisasi nilai-nilai ASN. Selain itu, Ibu Wuri, sebagai Kepala Bidang Peningkatan Kompetensi SDM, menyampaikan bahwa peran beliau mencakup perencanaan hingga evaluasi program.

*“Yang bertanggung jawab atas terlaksananya peningkatan kompetensi mulai dari mulai dari perencanaan program, pengelolaan anggaran, pengembangan kurikulum dan modul pelatihan, pelaksanaan pelatihan, monitoring, dan evaluasi.”*

##### 2. Pesan

Pesan utama yang disampaikan oleh BKPSDM dalam kaitannya dengan HCDDP adalah pengisian kuisisioner yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan setiap ASN. Kuisisioner yang disusun memiliki maksud untuk mengklasifikasikan atau mengetahui apa saja kompetensi yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan berdasarkan kebutuhan organisasi yang nantinya akan di selenggarakan pelatihan. Dokumen HCDDP yang terbentuk dari hasil kuisisioner ini kemudian digunakan sebagai panduan untuk merencanakan pelatihan di tahun berikutnya. Isi dari dokumen HCDDP mencakup beberapa aspek yang di analisis terlebih dahulu oleh tim perencanaan peningkatan kompetensi. Isi nya mencakup:

###### 2.1. *Self Assigment*

ASN diminta untuk menilai kemampuan mereka sendiri dalam hal kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaannya. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Rakhma Kusuma, *self-assignment* ini merupakan alat utama untuk mengevaluasi sejauh mana ASN merasa mampu atau kurang mampu dalam suatu keterampilan tertentu.

###### 2.2. Usulan Pelatihan

ASN juga diminta untuk menyampaikan usulan pelatihan yang mereka anggap penting dan selaras untuk pengembangan diri mereka. Ibu Rakhma Kusuma menjelaskan bahwa kuisisioner ini memberikan kesempatan bagi ASN untuk menyampaikan kebutuhan pelatihan secara spesifik,

“Di dalam kuisisioner HCDP itu bisa menggambarkan hasil gap kompetensi berdasarkan *self-assignment* dan juga usulan pelatihan yang diinginkan oleh pegawai... karena di situ kita juga menanyakan, ‘Kamu mau latihan apa, mau belajar apa?’”

### 1.3. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

Selain penilaian mandiri oleh pegawai, kuisisioner HCDP juga mencakup analisis kebutuhan diklat (AKD), yang merupakan kajian internal dari BKPSDM berdasarkan data kompetensi yang dikumpulkan. Kesenjangan ini dapat diidentifikasi dengan membandingkan kompetensi yang sudah dimiliki ASN (berdasarkan pelatihan yang pernah diikuti) dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam tugas pokok dan fungsi jabatan.

Untuk meningkatkan kompetensi ASN selain berdasarkan pengisian kuisisioner HCDP yang berisi *Self Assignment*, usulan pelatihan dan pendataan pelatihan yang sudah dilakukan oleh ASN. BKPSDM juga melakukan Analisis Kebutuhan Diklat sesuai dengan Analisis Jabatan (ANJAB). Sehingga nanti *match* antara apa yang diinginkan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan apa yang dikelola oleh BKPSDM mengenai apa yang seharusnya sesuai tugas dan fungsi jabatan mereka.

### 3. Saluran

Saluran utama yang digunakan oleh BKPSDM untuk mendistribusikan informasi adalah *e-office*, sebuah platform digital yang digunakan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta untuk menyampaikan informasi resmi secara cepat dan efisien. *E-office* digunakan untuk mengirimkan surat edaran terkait pengisian HCDP kepada seluruh ASN. Selain saluran formal melalui *e-office* dan JSS, Bapak Singgih, Ketua Tim Kerja Perencanaan Peningkatan Kompetensi SDM di BKPSDM, menyatakan bahwa pendekatan tatap muka dan sosialisasi langsung kepada para ASN juga sangat penting dalam memastikan bahwa informasi mengenai HCDP dipahami dengan jelas oleh setiap pegawai. Bapak Singgih mengungkapkan,

“Dengan terjun langsung dan wawancara, langsung datang, atau sering terjun dengan tim dari bidang diklat, sosialisasi, dan surat edaran dari BKPSDM melalui *e-office*. Di samping itu, di sela-sela pelatihan BKPSDM selalu mensosialisasikan mengenai pentingnya mengisi HCDP.”

Rapat koordinasi juga digunakan sebagai saluran komunikasi internal yang penting di BKPSDM. Ibu Wuri menyebutkan bahwa rapat-rapat ini menjadi forum untuk mengkoordinasikan berbagai aspek perencanaan dan pelaksanaan HCDP.

### 4. Komunikan

Komunikan meliputi seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) dari berbagai jenis dan jenjang jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Gambar di bawah menjadi bukti konkret bahwa program *Human Capital Development Plan* (HCDP) mencakup seluruh kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Yogyakarta.

### 5. Efek

Pada implementasi *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Pemerintah Kota Yogyakarta, beberapa efek signifikan dapat diidentifikasi dari proses komunikasi dan implementasi HCDP, baik bagi ASN maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa efek penting yang muncul dari proses komunikasi HCDP:

#### 5.1. Menambah Partisipasi ASN dalam Perencanaan Kompetensi

Salah satu efek utama dari penyebaran kuisisioner HCDP dan komunikasi melalui rapat serta sosialisasi adalah peningkatan partisipasi ASN dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mereka sendiri. ASN dari berbagai dinas dan jenjang jabatan di Pemerintah Kota Yogyakarta berpartisipasi aktif dalam pengisian kuisisioner HCDP yang dirancang untuk menggali kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang masih perlu dikembangkan. „Mengisi kuisisioner untuk mengetahui pelatihan yang kami butuhkan“ ucap Ibu Dwi Hartati. Partisipasi ini menciptakan keterlibatan yang lebih kuat antara ASN dan proses pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya mendorong pengembangan profesionalisme ASN melalui pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

## 5.2. Identifikasi Gap Kompetensi dan Penyederhanaan Kebutuhan Pelatihan

Hasil dari pengisian kuisioner HCDDP ini memungkinkan BKPSDM dan organisasi terkait untuk mengidentifikasi gap kompetensi yang ada di antara ASN. Data yang dihasilkan dari self-assignment, analisis kebutuhan diklat, dan usulan pelatihan oleh ASN menjadi dasar dalam menyusun program pelatihan yang lebih efektif.

*“Nah dari hasil assessment itu akan terlihat gap-nya, kami coba merumpunkan pelatihan apa yang sekiranya sesuai, karena variasinya sangat banyak, bisa puluhan bahkan ratusan, itu kita coba rumpunkan jadi tiga pelatihan aja...” ucap Ibu Rakhma Kusuma.*

## 5.3. Menambah Kompetensi ASN dan Profesionalitas Individu

Efek jangka panjang dari HCDDP adalah peningkatan kompetensi individu ASN. Pelatihan yang dirancang berdasarkan dokumen HCDDP berkontribusi langsung pada peningkatan kemampuan teknis dan profesional ASN, yang pada akhirnya meningkatkan indeks profesionalitas individu.

*“Untuk mendapatkan sertifikat, selanjutnya meningkatkan indeks profesionalitas individu ASN, kemudian OPD meningkat, dan pemerintah kota juga meningkat” kata Ibu Wuri.*

Gambar dibawah ini menunjukkan hasil Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) yang bersumber dari Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) oleh Badan Kepegawaian Negara. Pada tahun 2022, kategori ASN dinyatakan sebagai „rendah,“ sedangkan pada tahun 2023 kategori tersebut meningkat menjadi „tinggi.“ Selanjutnya rata-rata nilai pada tahun 2022 tercatat sebesar 70,67 dan tahun 2023 meningkat menjadi 84,77. Ini menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dalam penilaian kinerja ASN selama periode satu tahun.

## 5.4. Dampak Terhadap Penilaian KemenPAN-RB dan Tunjangan Kinerja

Efek lain dari keberhasilan pelaksanaan HCDDP adalah peningkatan penilaian dari KemenPAN-RB, yang berujung pada stabilnya tunjangan kinerja ASN. Dimana berdasarkan wawancara bersama Ibu Wuri mengatakan bahwa Indeks Prestasi ASN yang sudah naik lebih tinggi berdasarkan pada gambar diatas, juga diperkuat dengan mendapatkan juara 4 se Kantor Regional 1 Yogyakarta yaitu se DIY dan Jawa tengah, bahwa:

*“IP ASN sudah naik lebih tinggi dibandingkan sebelumnya, kota Jogja mendapati juara 4 IP ASN se Kantor Regional 1 Yogyakarta, (se DIY dan Jawa Tengah)”*

Sehingga mempengaruhi penilaian dari KemenPAN-RB. Jika penilaian turun, maka ada risiko bahwa tunjangan penghasilan ASN akan turun. Sebaliknya, jika penilaian meningkat, tunjangan kinerja ASN dapat mengalami kenaikan.

*“Penilaian dari KemenPAN-RB naik sehingga tunjangan penghasilan pun tidak turun dan bisa saja naik, jika nilai turun nanti dana bisa diturunkan” kata Ibu Wuri.*

## 5.5. Perencanaan Pelatihan yang Lebih Efisien dan Terarah

Dokumen HCDDP yang disusun berdasarkan hasil dari self-assignment, analisis kebutuhan diklat (AKD), dan usulan pelatihan juga berperan penting dalam menyusun perencanaan pelatihan yang lebih efisien. Dengan fokus pada pelatihan yang telah diringkas menjadi beberapa kategori utama, program pelatihan yang dijalankan dapat lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan terarah pada peningkatan kompetensi yang paling diperlukan.

## **B. Efek Strategi Komunikasi Organisasi dengan Metode *Human Capital Development Plan* (HCDDP)**

### **1. Memastikan Pemahaman**

BKPSDM menggunakan berbagai cara untuk memastikan bahwa setiap ASN di Pemerintah Kota Yogyakarta memahami pesan tentang HCDDP, terutama terkait pentingnya program ini dalam pengembangan kompetensi

dan karier mereka. Salah satu poin penting yang disampaikan oleh Ibu Wuri, kepala bidang di BKPSDM, adalah bahwa tujuan utama dari program ini adalah memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi, produktivitas, dan kesiapan dalam menghadapi tantangan masa depan, terutama dengan perkembangan teknologi yang terus berubah.

*“Untuk memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi, produktif, selalu siaga menghadapi tantangan di masa mendatang, sesuai dengan perubahan teknologi yang lebih maju ini, karena memang isi diklat ini disesuaikan dari analisis jabatan (Anjab) dan kebutuhan pengembangan teknologi” ucap Ibu Wuri.*

Yang memiliki makna bahwa orang yang menerima pesan benar-benar memahami apa yang disampaikan. Pemahaman yang baik adalah dasar dari komunikasi yang efektif, sehingga tidak terdapat kebingungan atau kesalahpahaman antara pengirim dan penerima.

BKPSDM menyelaraskan program pelatihan dengan kebutuhan yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Pelatihan yang dirancang selalu diperbarui sesuai dengan perkembangan teknologi dan jabatan sehingga para ASN bisa terus *up-to-date* dengan keterampilan yang dibutuhkan. Pak Singgih juga menegaskan bahwa HCDP mendafta semua ASN, sehingga pegawai yang belum mendapatkan pelatihan atau peningkatan kompetensi dapat diidentifikasi. Dengan adanya HCDP, ASN yang belum pernah tersentuh pelatihan bisa diarahkan untuk mengikuti program yang tepat, yang pada akhirnya dapat mendukung karier mereka.

*“Untuk mencari PNS yang belum 20 JPL, contoh di wilayah-wilayah kelurahan dan kecamatan yang banyak belum tersentuh pelatihan, dengan adanya HCDP semua ASN di Pemerintah Kota Yogyakarta terdata. Selain itu, keuntungan bagi ASN itu bisa meningkatkan karir mereka” ucap Pak Singgih.*

## 2. Menentukan Penerimaan

BKPSDM berupaya memastikan bahwa ASN tidak hanya memahami program ini, tetapi juga menerima dan setuju untuk mengikuti prosedur dan proses yang ditetapkan. Muflikhatul Ngizatu Nisa dari tim perencanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM menegaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk meningkatkan kompetensinya selaras dengan undang-undang. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya hak, tetapi juga tanggung jawab yang harus diterima oleh seluruh ASN.

*“Menurut peraturan perundangan itu semua ASN memiliki hak untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga semua wajib untuk meningkatkan kompetensi masing-masing individu, untuk mengembangkan kompetensi pegawai supaya diharapkan dengan pengembangan kompetensi ini kinerjanya lebih bagus” ucap Ibu Nisa.*

Penerimaan ini juga ditegaskan oleh Ibu Rakhma Kusuma yang menjelaskan bahwa meskipun pelatihan merupakan wewenang BKPSDM, setelah undangan atau surat tugas untuk pelatihan diterbitkan, penerimaannya bersifat wajib dan tidak bisa ditolak oleh ASN atau OPD terkait. Ini menunjukkan bahwa HCDP memiliki kekuatan struktural dalam organisasi yang memaksa semua pihak untuk menerima dan mengikuti kebijakan ini.

*“Karena itu wewenang dari BKPSDM ya, secara besarnya merupakan wewenang dari Kepala Badan BKPSDM, kami dari bidang PKSDM akan mengusulkan ini yang didiklatkan. Kemudian nanti begitu keluar undangan, keluar surat tugas, kan kami sudah tidak bisa menolak lagi” ucap Ibu Rakhma Kusuma.*

Selanjutnya Pak Singgih menjelaskan bahwa BKPSDM telah menggunakan sistem online melalui *e-office* untuk menyebarkan informasi terkait HCDP seperti surat edaran dan undangan pelatihan. Sistem ini tidak hanya efisien tetapi juga membantu memantau penerimaan pesan. Misalnya, melalui fitur tombol wajah biru di JSS (*Jogja Smart Service*), BKPSDM dapat melihat siapa saja yang sudah membaca surat edaran atau belum, sehingga jika ada yang belum merespon, mereka dapat segera dihubungi ulang. Sistem ini membantu memastikan bahwa semua ASN menerima dan menyadari informasi yang disebarkan.

## 3. Mendorong Tindakan

Salah satu pendorong tindakan utama yang diidentifikasi adalah manfaat langsung yang bisa diperoleh oleh ASN melalui peningkatan kompetensi, termasuk perolehan sertifikat yang berkaitan dengan pelatihan dan

peningkatan indeks profesionalitas. Ibu Wuri, Kepala Bidang, menjelaskan bahwa motivasi utama ASN adalah agar mereka dapat memperoleh sertifikat pelatihan, yang berujung pada peningkatan indeks profesionalitas individu ASN. Pelatihan yang disebutkan adalah berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM sesuai dengan kebutuhan masing-masing ASN seperti berikut macam-macam pelatihan seperti pelatihan berdasarkan Tugas dan Fungsi (TUSI), pelatihan berdasarkan usulan pegawai, pelatihan fungsional dan lain sebagainya.

Selanjutnya tidak hanya berdampak pada peningkatan indeks OPD dan pemerintah kota, tetapi juga memengaruhi penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), yang berimplikasi pada tunjangan penghasilan ASN. Jika indeks profesionalitas turun, bukan hanya karir ASN yang terancam, tetapi dana dan tunjangan pun dapat diturunkan. Selain motivasi struktural seperti peningkatan tunjangan dan penghasilan, Ibu Rakhma Kusuma menyoroti bahwa beberapa ASN terdorong untuk mengisi dokumen HCDP karena keinginan untuk mengajukan beasiswa, terutama beasiswa dari Bappenas, yang salah satu persyaratannya adalah dokumen HCDP yaitu dokumen penilaian Standar Kompetensi Jabatan (SKJ).

Selain itu, ASN juga terdorong untuk mengisi HCDP demi memenuhi Indeks Profesionalitas (IP) ASN, dan beberapa ASN mengisi HCDP dengan tujuan agar direkomendasikan untuk jabatan tertentu. Dan yang terakhir Motivasi lain datang dari Ibu Dwi Hartati, yang menjelaskan bahwa ASN terdorong untuk mengisi HCDP karena mereka berharap dapat mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi mereka. Pelatihan ini membantu ASN untuk bekerja lebih profesional dan meningkatkan keahlian mereka, yang pada akhirnya membuka peluang untuk promosi jabatan di masa depan.

## Pembahasan

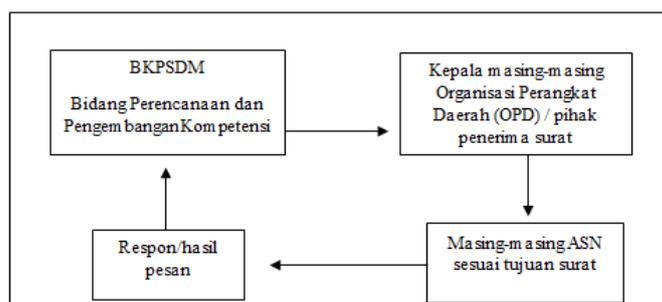
Dalam pembahasan ini akan mengulas hasil penelitian yang telah dijelaskan pada deskripsi data. Dengan menggunakan model komunikasi Lasswell serta teori strategi komunikasi organisasi menurut R. Wayne Pace, Brent D. Paterson, dan M. Dallas Burnet. Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Yogyakarta menerapkan strategi komunikasi dalam program *Human Capital Development Program* (HCDP).

### A. Strategi Komunikasi Organisasi dengan Metode *Human Capital Development Plan* (HCDP)

#### 1. Komunikator

Komunikator dalam implementasi program HCDP di BKPSDM adalah tim dari BKPSDM khususnya bidang Perencanaan Pengembangan Kompetensi termasuk Ibu Wuri, Pak Singgih dan Ibu Nisa. Sebagai kepala bidang, Ibu Wuri berperan dalam memastikan seluruh ASN memahami pentingnya pengisian HCDP dan perlunya peningkatan kompetensi. Ibu Nisa bertanggung jawab dalam menyusun kuisioner HCDP yang nantinya akan digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi gap kompetensi ASN. Sementara Pak Singgih memastikan data kompetensi ASN yang dihasilkan dari HCDP dimanfaatkan dengan baik dalam penyusunan rencana pelatihan. Berikut merupakan alur berfikir dalam melihat komunikator di BKPSDM dalam menyampaikan pesan HCDP kepada seluruh ASN di Kota Yogyakarta.

Gambar 1 Bagan Komunikator

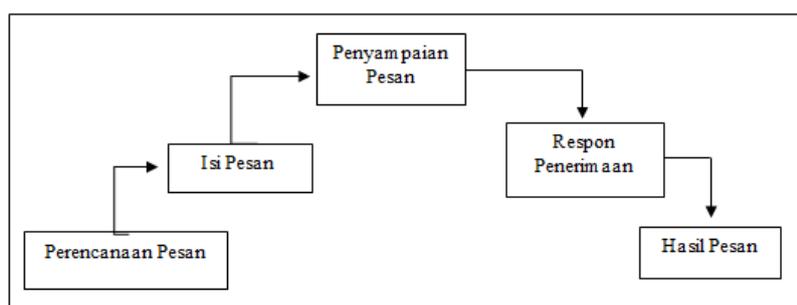


Kredibilitas dan keahlian tim BKPSDM menjadi faktor penting dalam peran mereka sebagai komunikator. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Suranto Aw (2018:114) dalam bukunya bahwa pesan yang disampaikan oleh individu dengan kredibilitas tinggi sebagai komunikator cenderung memiliki dampak yang lebih besar dalam memengaruhi audiens atau penerima pesan. Kepercayaan yang diberikan oleh ASN kepada tim BKPSDM juga didukung oleh kemampuan mereka dalam menyampaikan pesan secara jelas dan menyusun program yang berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan. Hal ini sejalan dengan teori Lasswell yang menekankan pentingnya kepercayaan sumber sebagai salah satu faktor keberhasilan dari proses komunikasi organisasi.

## 2. Pesan

Pesan utama yang disampaikan BKPSDM dalam rangka pelaksanaan *Human Capital Development Program* (HCDP) adalah pentingnya pengisian kuisisioner sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi setiap ASN. Menurut Suranto Aw (2018:23) bahwa pesan diproses melalui pertimbangan dan dilanjutkan dengan perencanaan yang matang, diikuti oleh proses pembuatan pesan. Pendapat tersebut selaras dengan pesan yang disampaikan oleh BKPSDM mengenai pengisian HCDP yaitu mengenai perancangan kuisisioner untuk menilai kompetensi yang dimiliki, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, dan mengumpulkan usulan pelatihan dari ASN. Berikut merupakan alur berfikir yang mendukung pendapat tersebut dan menjelaskan lebih mudah mengenai alu pesan di BKPSDM.

Gambar 2 Bagan Pesan



Proses pengelolaan pesan melalui bentuk kuisisioner. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Rakhma Kusuma, kuisisioner HCDP terdiri dari beberapa komponen penting, yaitu *self-assignment* (penilaian mandiri), usulan pelatihan, dan analisis kebutuhan diklat (AKD). Masing-masing komponen ini memiliki tujuan spesifik yang berkontribusi terhadap pemetaan kompetensi ASN dan perencanaan pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

### 2.1 *Self-Assignment* (Penilaian Mandiri)

*Self-assignment* adalah bagian dari kuisisioner di mana setiap ASN diminta untuk menilai kemampuan mereka sendiri dalam keterampilan yang dianggap penting bagi pekerjaan mereka. Menurut Ibu Rakhma, penilaian ini bertujuan agar ASN dapat melakukan refleksi terhadap kekuatan dan kelemahan mereka, yang kemudian akan digunakan sebagai dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.

### 2.2 Usulan Pelatihan

Bagian kedua dari kuisisioner HCDP adalah permintaan kepada ASN untuk mengusulkan pelatihan yang mereka anggap penting untuk mendukung pengembangan diri mereka. Menurut Ibu Rakhma Kusuma, dalam kuisisioner ini ASN diberi kesempatan untuk menyampaikan jenis pelatihan yang ingin mereka ikuti, yang kemudian akan diakomodasi dalam perencanaan pelatihan BKPSDM.

### 2.3 Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)

Komponen terakhir yang terdapat dalam kuisisioner HCDP adalah analisis kebutuhan diklat (AKD), yang dilakukan secara internal oleh BKPSDM berdasarkan data kompetensi yang dikumpulkan dari seluruh ASN. Ibu Rakhma menjelaskan bahwa semua informasi yang terkumpul melalui kuisisioner kemudian

dianalisis secara menyeluruh dan disusun dalam dokumen HCDP. Analisis ini bertujuan untuk memahami secara detail kompetensi yang sudah dimiliki ASN dan bagaimana hal ini sejalan dengan kebutuhan jabatan yang mereka emban. Berdasarkan hasil analisis inilah BKPSDM dapat merancang pelatihan yang lebih relevan, baik dari segi teknis maupun non-teknis, sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi

### 3. Saluran

Saluran formal utama yang digunakan oleh BKPSDM adalah *e-office*. *E-office* adalah platform digital Pemerintah Kota Yogyakarta yang memfasilitasi distribusi surat edaran secara cepat dan efisien. Dalam perencanaan pemilihan saluran menggunakan *E-office* sebagai saluran komunikasi utama memiliki beberapa keunggulan, yaitu surat edaran dapat didistribusikan secara langsung dan diterima oleh ASN dalam waktu singkat, yang memungkinkan ASN mendapatkan informasi mengenai HCDP secara *real-time*. Kecepatan dan ketepatan informasi public diatur dalam pasal 2 ayat (3) yang berbunyi “Setiap informasi publik harus bisa diakses dengan cepat dan akurat, dengan biaya rendah dan melalui metode yang sederhana.” Menghemat biaya dan juga standarisasi informasi.

BKPSDM juga menerapkan pendekatan langsung melalui sosialisasi tatap muka. Berdasarkan temuan penelitian, perencanaan sosialisasi tatap muka yang dilakukan oleh BKPSDM masih bersifat tentatif dan belum terjadwal secara baku. Hal ini dilakukan untuk memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan waktu dan situasi yang berbeda di setiap OPD. Temuan ini menunjukkan bahwa sosialisasi dilakukan berdasarkan kebutuhan lapangan yang dinamis. Selain saluran eksternal, BKPSDM juga menggunakan rapat koordinasi internal sebagai saluran komunikasi internal utama. Rapat ini melibatkan tim perencanaan kompetensi dan dihadiri oleh perwakilan dari berbagai bidang yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan HCDP.

### 4. Komunikasikan

Komunikasikan atau target penerima pesan dalam program *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Pemerintah Kota Yogyakarta mencakup seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara). Baik dari jabatan struktural maupun fungsional tanpa terkecuali. Berikut merupakan alur berpikir dari komunikasikan mengenai penyampaian pesan HCDP dimana isi atau pesan dalam bentuk kuisisioner disampaikan kepada seluruh ASN di Kota Yogyakarta yang nantinya akan menjadi dokumen HCDP yang digunakan untuk acuan pelaksanaan pelatihan tahun berikutnya.

Gambar 3 Bagan Komunikasikan



### 5. Efek

BKPSDM telah menyusun perencanaan efek dengan memperhatikan dampak positif dan negatif bagi ASN dalam pelaksanaan *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Pemerintah Kota Yogyakarta. Pengelolaan efek melalui serangkaian komunikasi yang efektif, mulai dari penyebaran kuisisioner hingga sosialisasi, serta pendekatan multi-saluran yang dilakukan oleh BKPSDM, dampak HCDP teridentifikasi dari beberapa aspek yaitu Salah satu efek utama dari HCDP adalah menambah partisipasi ASN dalam proses perencanaan pengembangan kompetensi. Dengan adanya kuisisioner HCDP maka mengajak ASN untuk lebih terlibat secara langsung dalam mengidentifikasi pelatihan yang mereka butuhkan. Dari hasil wawancara dan dokumentasi yang tersedia, ditemukan bahwa ASN di berbagai tingkatan merasa diberdayakan karena bisa mengajukan kebutuhan kompetensi mereka sendiri.

Proses pengisian kuisioner HCDP juga menghasilkan data mengenai gap kompetensi ASN yang digunakan oleh BKPSDM. Hal tersebut sebagai dasar untuk menyusun program pelatihan yang lebih efektif dan efisien. ASN dari berbagai OPD memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda-beda, yang jika tidak dirangkum dapat menyebabkan ketidakefisienan. Selanjutnya efek yang paling dirasakan dari HCDP adalah peningkatan kompetensi ASN. Berdasarkan dokumen dan data wawancara, HCDP yang dirancang sesuai hasil kuisioner dan Analisis Kebutuhan Diklat membantu ASN meningkatkan kemampuan teknis maupun non-teknis mereka, terutama di bidang-bidang yang sesuai dengan tugas mereka. peningkatan kategori dan rata-rata nilai dari tahun 2022 ke 2023 menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan melalui HCDP memberikan dampak positif dalam mengembangkan kemampuan ASN serta meningkatkan kualitas kinerja mereka di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Penilaian KemenPAN-RB juga berpengaruh pada besaran tunjangan kinerja ASN. Implementasi HCDP yang baik dapat membantu mempertahankan atau bahkan meningkatkan penilaian dari KemenPAN-RB, yang berkontribusi pada stabilitas tunjangan kinerja ASN.

Dokumen HCDP yang terbentuk dari *self assignment*, Analisis Kebutuhan Diklat, dan usulan pelatihan membentuk perencanaan pelatihan yang lebih efisien. Seperti pendapat yang disampaikan oleh Suranto Aw (2018:138) bahwa untuk menyusun perencanaan yang efektif, diperlukan komunikasi yang baik antar elemen dalam organisasi. Melalui komunikasi ini, aspirasi dan usulan-usulan dapat disampaikan, kemudian tim perencanaan akan mengolahnya dan melanjutkan komunikasi dengan berbagai pihak terkait. Dengan merangkum berbagai kebutuhan pelatihan ASN maka BKPSDM dapat lebih fokus pada pelatihan yang paling relevan dan dibutuhkan oleh ASN dalam menjalankan tugas mereka.

## **B. Efek Strategi Komunikasi Organisasi dengan Metode *Human Capital Development Plan* (HCDP)**

### **1. Memastikan Pemahaman**

Strategi komunikasi BKPSDM Pemerintah Kota Yogyakarta berdasarkan konsep dari Pace, Paterson, dan Burnet, yang salah satu tujuannya adalah untuk “Memastikan Pemahaman” (*To Secure Understanding*). Menurut Suranto Aw (2018:23) bahwa hakikatnya pihak penerima pesan tidak hanya menyetujui pesan namun juga menganalisis dan menafsirkannya sehingga dapat memahami makna pesan tersebut. Sehingga BKPSDM telah mengimplementasikan beberapa langkah strategis untuk memastikan bahwa seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) memahami dengan baik tujuan, manfaat, dan prosedur dari *Human Capital Development Plan* (HCDP).

Untuk memastikan pemahaman mendalam mengenai HCDP maka BKPSDM menyelaraskan seluruh pelatihan dengan analisis jabatan (Anjab) dan perkembangan teknologi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Wuri sebagai kepala bidang di BKPSDM beliau menjelaskan bahwa pelatihan dirancang agar ASN siap menghadapi tantangan masa depan dan perubahan teknologi. BKPSDM juga melakukan menganalisis berdasarkan pengisian kuisioner HCDP yang berisi *Self Assignment*, usulan pelatihan dan pendataan pelatihan yang sudah dilakukan oleh ASN. Sehingga nanti *match* antara apa yang diinginkan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan apa yang dikelola oleh BKPSDM mengenai apa yang seharusnya sesuai tugas dan fungsi jabatan mereka. Hal tersebut juga diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70, masing-masing pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi.

BKPSDM menggunakan HCDP sebagai alat untuk memastikan seluruh ASN terdata dalam program pengembangan kompetensi, terutama mereka yang belum memenuhi jumlah minimum Jam Pelajaran (JP) per tahun, yaitu 20 JP. Berdasarkan wawancara dengan Pak Singgih sebagai Ketua Tim Kerja Perencanaan Peningkatan Kompetensi SDM di BKPSDM, disebutkan bahwa data HCDP memungkinkan BKPSDM untuk secara proaktif mengidentifikasi ASN yang belum mengikuti pelatihan yang cukup.

Dalam memastikan pemahaman pada seluruh ASN di Kota Yogyakarta BKPSDM menghadapi tantangan berupa respon ASN terhadap informasi yang disampaikan. Beberapa ASN kurang responsif dalam menanggapi surat edaran terkait HCDP. Ibu Wuri mengakui adanya kendala ini dan menyebutkan bahwa BKPSDM perlu mengirim ulang surat edaran untuk memastikan seluruh ASN memahami pesan dan instruksi dari BKPSDM

Selain pengiriman ulang surat edaran, jika terdapat ASN yang kurang memahami isi pesan dan lupa untuk mengisi sesuai dengan tempo hari yang sudah ditentukan yaitu 2 minggu maka akan dihubungi secara langsung ke Urusan Kepegawaian masing-masing OPD.

Strategi ini tidak hanya memastikan pemahaman yang mendalam tetapi juga menciptakan lingkungan komunikasi yang menyeluruh. Di mana setiap ASN memahami perannya dan mendapatkan peluang yang sama dalam proses mengembangkan kompetensi. Hal tersebut selaras dengan pendapat Suranto Aw (2018:11) bahwa Hasil dari strategi ini adalah peningkatan keterlibatan ASN dalam HCDP, yang pada akhirnya mendukung visi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam membentuk ASN yang kompeten, profesional, dan siap menghadapi perubahan.

## 2. Menentukan Penerimaan

Menentukan Penerimaan sesuai teori dari Pace, Paterson, dan Burnet, BKPSDM Pemerintah Kota Yogyakarta berupaya memastikan tidak hanya pemahaman ASN, tetapi juga penerimaan ASN terhadap program *Human Capital Development Plan* (HCDP). Dalam upaya mencapai penerimaan ASN, BKPSDM menekankan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya hak tetapi juga tanggung jawab seluruh ASN. BKPSDM memanfaatkan sistem online seperti *e-office* dari *Jogja Smart Service* (JSS) untuk menyebarkan surat edaran dan undangan pelatihan, memastikan bahwa seluruh ASN menerima informasi secara efisien. Pak Singgih menekankan, “Untuk mengukur dampak keefektifan menggunakan sistem online, terlihat apabila belum terbaca melalui *e-office* melalui tombol wajah yang sudah berwarna biru di JSS penerimaan surat.” Selanjutnya terdapat fitur yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan respon langsung kepada pengirim surat. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Suranto Aw (2018:21) dalam bukunya bahwa tahapan menerima informasi diawali dengan penerimaan pesan, kemudian menyampaikan tanggapannya. Tanggapan yang diterima dari ASN dapat mempermudah pemantauan untuk pengisian kuisisioner HCDP. Hal ini memungkinkan BKPSDM memantau ASN yang belum membaca informasi yang disebarkan. Jika ada ASN yang belum membuka surat edaran atau belum menanggapi undangan pelatihan, BKPSDM dapat segera menindaklanjuti, memastikan penerimaan pesan secara menyeluruh.

BKPSDM juga menggunakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk memantau ASN yang belum menyelesaikan pengisian kuisisioner HCDP. Observasi dalam implementasi SIMPEG menunjukkan bahwa pemantauan berbasis data ini efektif untuk memastikan penerimaan ASN yang mungkin tidak bisa dicapai melalui metode komunikasi lainnya. ASN yang tidak mengikuti instruksi dapat diidentifikasi dan dihubungi ulang, memperkuat penerimaan HCDP sebagai kewajiban yang tidak hanya diterima, tetapi juga dilaksanakan oleh setiap ASN.

Setelah BKPSDM menerbitkan surat tugas atau undangan pelatihan, penerimaan terhadap HCDP menjadi bersifat wajib bagi ASN maupun OPD terkait. Ibu Rakhma Kusuma menyatakan, “Karena itu wewenang dari BKPSDM... begitu keluar undangan, keluar surat tugas, kami sudah tidak bisa menolak lagi.” Penetapan ini menunjukkan bahwa HCDP memiliki kekuatan struktural dalam organisasi, di mana penerimaan program adalah hal yang diharuskan dan tidak dapat ditolak setelah administrasi formal dikeluarkan.

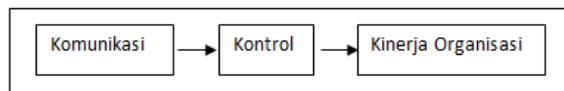
Selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suranto Aw (2018:139) dalam bukunya dimana tahap komunikasi dapat menguatkan rencana yang dihasilkan mengikutsertakan seluruh bagian saat menyusun rencana dan agenda kerja. Sehingga mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dan merasa berkontribusi dalam perencanaan pelatihan dalam proses HCDP. Hal ini menciptakan lingkungan di mana penerimaan HCDP tidak hanya sebagai instruksi, tetapi sebagai bentuk kepatuhan yang didukung oleh sistem dan struktur organisasi yang jelas.

## 3. Mendorong Tindakan

Strategi komunikasi untuk mendorong tindakan menurut Pace, Paterson, dan Burnet pada BKPSDM Pemerintah Kota Yogyakarta menggunakan metode terstruktur dalam mendorong ASN agar aktif berpartisipasi dalam *Human Capital Development Plan* (HCDP). Menurut Suranto Aw (2018:147) bahwa hakikatnya berbagai kegiatan manusia selalu terkait dengan adanya motivasi, tujuan dan keinginan. Demikian juga keikutsertaan seseorang dalam suatu organisasi, tentu juga dilandasi oleh dorongan tertentu. Tidak hanya terkait dengan

adanya motivasi dan tujuan namun juga sesuai dengan adanya kontrol atau pengawasan dimana ASN harus mengikuti aturan yang sesuai dengan kedudukan, tugas dan fungsinya (Suranto Aw, 2018). Berikut merupakan gambar alur berfikir mengenai komunikasi, kontrol dan kinerja organisasi.

**Gambar 4 Alur Berfikir Komunikasi, Kontrol dan Kinerja Organisasi**



Sumber : Suranto Aw

BKPSDM memahami bahwa motivasi terbesar bagi ASN adalah adanya penghargaan langsung yang berdampak pada profesionalitas dan penghasilan. Menurut Suranto Aw (2018:39) bahwa untuk pegawai yang memiliki prestasi kerja yang bagus perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan agar dapat meningkatkan motivasi kerja. Maka ASN termotivasi untuk mengikuti pelatihan karena berkesempatan mendapatkan sertifikat kompetensi dan peningkatan indeks profesionalitas. Kepala Bidang Ibu Wuri menjelaskan bahwa motivasi ASN untuk mengisi data HCDP dan mengikuti pelatihan adalah *untuk mendapatkan sertifikat, meningkatkan indeks profesionalitas individu ASN meningkat, dan meningkatkan penilaian dari KemenPANRB. Sehingga jika penilaian dari KemenPan RB naik tunjangan penghasilan pun bisa naik*. Penghargaan ini berdampak langsung pada kesejahteraan ASN, di mana indeks profesionalitas yang rendah dapat menurunkan tunjangan dan dana operasional OPD terkait.

Faktor motivasi berikutnya adalah kesempatan pengembangan karir dan persyaratan beasiswa. Ibu Rakhma Kusuma mengungkapkan bahwa beberapa ASN mengisi HCDP sebagai prasyarat pengajuan beasiswa, seperti beasiswa Bappenas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ASN yang melihat manfaat pengembangan diri sebagai cara untuk mencapai kompetensi yang lebih baik, cenderung lebih bersemangat mengisi HCDP untuk mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tugas mereka. ASN dengan motivasi pengembangan diri melihat program ini sebagai peluang untuk menjadi lebih profesional dan siap untuk tantangan tugas yang lebih besar. Secara keseluruhan, metode yang diterapkan BKPSDM dalam mendorong tindakan ASN didasarkan pada kombinasi motivasi material dan non-material yang berorientasi pada pengembangan profesional serta dukungan teknis yang lengkap. Strategi ini memastikan bahwa ASN tidak hanya memahami dan menerima HCDP, tetapi juga terdorong untuk melakukan tindakan nyata dalam pengembangan kompetensi mereka.

## **KESIMPULAN**

Strategi komunikasi yang diterapkan oleh BKPSDM Kota Yogyakarta untuk menyampaikan program HCDP kepada ASN telah dirancang secara efektif sesuai dengan model komunikasi organisasi Lasswell serta teori Pace, Paterson, dan Burnet. BKPSDM melibatkan tim ahli dalam menyusun kuisioner, mengelola data kompetensi, dan menyampaikan informasi secara tepat sasaran melalui saluran komunikasi yang beragam, termasuk platform digital seperti e-office dan JSS, serta sosialisasi tatap muka. Penggunaan prinsip komunikasi vertikal memastikan informasi disampaikan dengan jelas dan terkoordinasi melalui kepala OPD sebelum diteruskan kepada ASN. Strategi ini berhasil menjangkau semua ASN, meningkatkan kejelasan pesan, dan mendorong partisipasi aktif dalam program HCDP.

Efek dari strategi ini sangat positif, termasuk peningkatan partisipasi ASN dalam perencanaan kompetensi, identifikasi kesenjangan kompetensi yang lebih akurat, dan penyusunan pelatihan yang relevan. Pemanfaatan sistem digital mendukung efisiensi pelaksanaan program dengan memantau progres pengisian kuisioner real-time, sementara pendekatan sosialisasi langsung meningkatkan pemahaman dan penerimaan ASN terhadap program ini. Dampak nyata terlihat pada kenaikan IP ASN dari 70,67 pada tahun 2022 menjadi 84,77 pada tahun 2023, yang mencerminkan keberhasilan BKPSDM dalam membangun kompetensi ASN yang profesional dan siap menghadapi tuntutan pekerjaan di lingkungan pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M. H., Nur, M. A., & Syafari, M. R. (2022). Analysis of competency development for civil servants in the government of Balangan Regency, South Kalimantan Province. *International Journal of Political, Law, and Social Science*, 89-104.
- Abduh, M. H., Nur, M. A., & Syafari, M. R. (2022, Agustus 25). Analysis of competency development for civil servants in the government of Balangan Regency, South Kalimantan Province. *International Journal of Political, Law, and Social Science*, 89-104. Retrieved from bkpsdm.jogjakota.go.id: <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/pejabat/index/7/3>
- Asri, I. (2022). Strategi komunikasi organisasi dalam membangun semangat kerja pegawai pusdiklat tenaga administrasi Kementerian Agama RI. *IKON Jurnal Ilmu Komunikasi*, 267-282.
- Aw, S. (2018). Komunikasi organisasi. PT Remaja Rosdakarya.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. (25. Januari 2024). <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/page/gambaran-umum-opd>. Von bkpsdm.jogjakota.go.id: <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/page/gambaran-umum-opd> abgerufen
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. (2024, Agustus 25). <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/pejabat/index/7/3>. Diambil kembali dari <https://bkpsdm.jogjakota.go.id>: <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/pejabat/index/7/3>
- Elsanra Eka Putra. (11. Juni 2024). <https://sumbarprov.go.id/images/1477625287-Urgensi%20Analisis%20Kebutuhan%20Diklat.pdf>. Von sumbarprov.go.id: <https://sumbarprov.go.id/images/1477625287-Urgensi%20Analisis%20Kebutuhan%20Diklat.pdf> abgerufen
- Fahmi, R., Mazdalifah, & Pohan, S. (2022). Strategi komunikasi badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia dalam digitalisasi pelayanan kenaikan pangkat. *Jurnal Peurawi: Media Kajian Komunikasi Islam*, 63-96.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2024, Agustus 25). <https://sdm.ekon.go.id/rapat-kerjasama-penyelenggaraan-pelatihan-masa-persiapan-pensiun/>. Diambil kembali dari ekon.go.id: <https://sdm.ekon.go.id/rapat-kerjasama-penyelenggaraan-pelatihan-masa-persiapan-pensiun/>
- Klasinki, T., & Aw, S. (2021). Pola komunikasi organisasi di PT. Marcopolo Shipyard Batam. *Lektur: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 339-355.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (24. Juli 2024). <https://lan.go.id/?p=9939>. Von lan.go.id: <https://lan.go.id/?p=9939> abgerufen
- Muarsasar, S. (2022). Strategi pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber. *Journal of Government, Social and Politics (JKP)*, 47-63.
- Nurdin, F. (2021, Maret 13). <https://kumparan.com/feradis-nurdin/human-capital-development-plan-1vLJePP1U5s>. Diambil kembali dari <https://kumparan.com>: <https://kumparan.com/feradis-nurdin/human-capital-development-plan-1vLJePP1U5s>
- Oswaldo, I. G. (12. September 2024). <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6438063/punya-hak-20-jam-pelajaran-setiap-tahun-pns-diminta-lakukan-ini>. Von <https://finance.detik.com/>: <https://finance.detik.com/> abgerufen
- Pratiwi, N. A., Majid, A., & Idris, M. (2022). Peran Komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) pada bagian tata pemerintahan Kota Makassar. *RESPON Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 154-163.
- Purba, H. S. (2023). Strategi komunikasi pelayanan publik di Kota Tanjungbalai. *Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi dan Sosial*, 63-100.
- Putri, I. I. (24. Juli 2024). <https://news.detik.com/berita/d-5999657/sekjen-kemnaker-paparkan-5-tantangan-pengembangan-kompetensi-asn>. Von <https://news.detik.com/>: <https://news.detik.com/> abgerufen

- Romadona , M. R., & Setiawan , S. (2020). Komunikasi organisasi dalam fenomena perubahan organisasi di lembaga penelitian dan pengembangan. *Jurnal Pekommas*, 91-104.
- Salsabila, Y. Z. (2022). *Pola komunikasi organisasi pada dinas komunikasi dan informatika Kabupaten Oku Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai*. Bandar Lampung : repository.radenintan.ac.id.
- Selong, I. (2019). *Pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian dan peternakan Kabupaten Bantaeng*. Makassar : <https://digilibadmin.unismuh.ac.id/>.

