

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKASI
KOMPETENSI DI LINGKUNGAN BADAN
KEPEGWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA PROVINSI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh:

Ni Putu Windy Prashanti

NIM. 2215713048

**PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2025

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKASI
KOMPETENSI DI LINGKUNGAN BADAN
KEPEGWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA PROVINSI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh:

Ni Putu Windy Prashanti

NIM. 2215713048

**PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI**

BADUNG

2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sertifikasi kompetensi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Bali. Latar belakang penelitian ini didasari oleh kebutuhan akan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan profesional, sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, melalui wawancara, observasi, serta studi dokumentasi terhadap pegawai dan pihak terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sertifikasi kompetensi di BKPSDM Provinsi Bali telah berjalan sesuai dengan regulasi, namun masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya pemahaman pegawai terhadap pentingnya sertifikasi, serta hambatan administratif. Meskipun demikian, kebijakan ini dinilai mampu meningkatkan standar kompetensi aparatur, memperkuat sistem manajemen SDM, dan mendorong profesionalisme kerja. Dengan demikian, diperlukan strategi berkelanjutan dalam bentuk peningkatan sosialisasi, penguatan koordinasi, serta optimalisasi dukungan anggaran agar pelaksanaan sertifikasi kompetensi dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak signifikan bagi kinerja aparatur daerah.

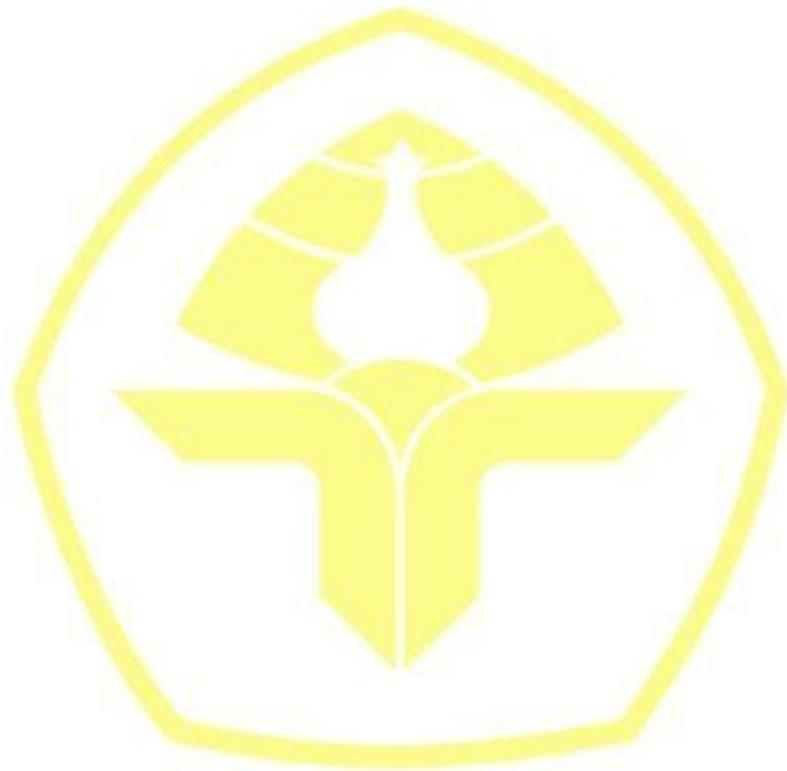
Kata Kunci: Implementasi, Kebijakan, Sertifikasi Kompetensi, SDM, BKPSDM Provinsi Bali

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN | iii |
| PRAKATA | iv |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Pokok Masalah | 4 |
| C. Tujuan Penelitian | 4 |
| D. Manfaat Penelitian | 4 |
| E. Metode Penelitian | 6 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 15 |
| A. Implementasi | 15 |
| B. Sumber Daya Manusia | 16 |
| C. Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 17 |
| D. Sertifikasi Kompetensi | 20 |
| E. Pengertian Flowchart | 32 |
| F. Simbol-simbol Flowchart | 33 |
| BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN | 37 |
| A. Sejarah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali | 37 |
| B. Visi dan Misi | 40 |
| C. Lokasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali | 41 |
| D. Tugas | 43 |
| E. Sasaran BKPSDM Provinsi Bali | 43 |
| F. Bidang Usaha | 43 |
| G. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas | 45 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 57 |
| A. Kebijakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali | 57 |

| | |
|---|-----------|
| A. Kebijakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali | 57 |
| B. Analisis dan Interpretasi Data | 59 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | 78 |
| A. Simpulan | 78 |
| B. Saran | 79 |
| DAFTAR PUSTAKA | 80 |



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| <u>Gambar 3. 1 Lokasi BKPSDM Provinsi Bali</u> | 42 |
| <u>Gambar 3. 2 Struktur Organisasi BKPSDM Provinsi Bali</u> | 48 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Table 2.1 Simbol Arus (Flow Direction Symbols) | 33 |
| Table 2.2 Simbol Proses (Processing Symbols) | 34 |
| Table 2.3 Simbol I/O (Input-Output) | 36 |
| | |
| Table 4.1 Peserta Uji Sertifikasi Kompetensi Polisi Pamong Praja Batch 1 | 69 |
| Table 4.2 Peserta Uji Sertifikasi Kompetensi Pengelola keuangan Daerah Batch 1 | 69 |
| Table 4.3 Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 69 |
| Table 4.4 Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 70 |
| Table 4.5 Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 70 |
| Table 4.6 Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 70 |
| Table 4.7 Peserta Uji Sertifikasi Kompetensi Pengelola Keuangan Daerah | 71 |
| Table 4.8 Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 71 |
| Table 4.9 Tingkat Pendidikan | 72 |
| Table 4.10 Hasil Pelaksanaan Uji Sertifikasi Kompetensi Bidang Pemerintahan Dalam Negeri Batch 1 dan 2 | 73 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| Lampiran 1.1 Pertanyaan Wawancara | 82 |
| Lampiran 1.2 Formulir Pendaftaran Uji Kompetensi Jabatan Pengelola Keuangan Daerah | 83 |
| Lampiran 1.3 Formulir Kesesuaian Persyaratan Uji Kompetensi dan Bukti Pendukung..... | 84 |
| Lampiran 1.4 Formulir Umpan Balik Terhadap Pencapaian Untuk Kerja . | 85 |
| Lampiran 1.5 Formulir Pelaksanaan Uji Kompetensi | 86 |
| Lampiran 1.6 Gambar Pelaksanaan Uji Kompetensi (Studi Kasus) | 87 |
| Lampiran 1.7 Pelaksanaan Uji Sertifikasi Wawancara Bersama Asesor ... | 88 |
| Lampiran 1.8 Gambar Wawancara Bersama Ketua Tim dan Anggota Tim Pelaksanaan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Provinsi | 89 |
| Lampiran 1.9 Surat Layak Ujian oleh Dosen Pembimbing 1 | 90 |
| Lampiran 1.10 Surat Layak Ujian oleh Dosen Pembimbing 2 | 91 |
| Lampiran 1.11 Lembar Bimbingan Tugas Akhir Dosen Pembimbing 1 | 92 |
| Lampiran 1.12 Lembar Bimbingan Tugas Akhir Dosen Pembimbing 2..... | 93 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks menuntut sumber daya manusia (SDM) untuk terus beradaptasi dengan perubahan kebutuhan kompetensi. Studi World Economic Forum (2023) mengungkapkan bahwa 72% perusahaan di Asia Tenggara mengalami kesenjangan keterampilan (*skills gap*), termasuk di sektor publik. Dalam konteks ini, sertifikasi kompetensi menjadi instrumen krusial untuk menjadikannya standar kemampuan SDM, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Provinsi Bali, sebagai salah satu destinasi pariwisata terkemuka di dunia, menghadapi tantangan besar dalam menyiapkan SDM yang kompeten dan profesional. Sektor pariwisata, yang menjadi tulang punggung perekonomian Bali, membutuhkan SDM yang tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri. Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Provinsi Bali (2022) menyatakan bahwa instansi ini memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan kebijakan sertifikasi kompetensi untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pembangunan daerah. Namun, implementasi kebijakan ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya partisipasi pegawai dan keterbatasan anggaran.

Hanya 30% pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia yang telah mengikuti proses sertifikasi kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sertifikasi masih belum optimal. Badan Kepegawaian Provinsi Bali (2022) juga melaporkan bahwa partisipasi pegawai dalam program sertifikasi masih relatif rendah, dengan hanya sekitar 40% pegawai yang telah mengikuti proses sertifikasi. Beberapa faktor yang menjadi penghambat antara lain kurangnya kesadaran pegawai akan pentingnya sertifikasi, keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan pelatihan, serta mekanisme evaluasi yang belum optimal (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021).

Permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM di lingkungan pemerintahan, khususnya di Provinsi Bali, adalah masih banyaknya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang harus mereka jalankan. Kesenjangan tersebut berdampak pada efektivitas kinerja organisasi, karena pegawai yang tidak memiliki keterampilan relevan cenderung membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi dan kurang optimal dalam mencapai target kerja.

Selain itu, tingkat kesadaran Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap pentingnya sertifikasi kompetensi masih relatif rendah. Banyak pegawai yang belum memandang sertifikasi sebagai kebutuhan strategis untuk pengembangan karir maupun peningkatan profesionalisme, melainkan hanya sebagai beban administratif. Padahal, sertifikasi kompetensi

berfungsi memastikan standar kemampuan pegawai sesuai dengan jabatan yang diemban.

Untuk menjawab tantangan tersebut, pemerintah melalui kebijakan sertifikasi kompetensi berupaya menetapkan standar kemampuan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai. Namun, implementasi kebijakan ini masih menghadapi hambatan, mulai dari rendahnya partisipasi ASN, keterbatasan anggaran, hingga mekanisme evaluasi yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam mengenai bagaimana kebijakan sertifikasi kompetensi ini dijalankan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Bali, guna menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitasnya.

Penelitian ini penting untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan sertifikasi kompetensi telah diimplementasikan dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitasnya. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi Badan Kepegawaian Provinsi Bali dalam menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih baik. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih luas lagi mengenai Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul ***“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKASI KOMPETENSI DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI BALI”***

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat disimpulkan pokok masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali?
2. Bagaimana pendapat pegawai terhadap kelebihan dan kekurangan Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan di atas maka Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui proses Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui pendapat pegawai terhadap kelebihan dan kekurangan Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Mahasiswa

a. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti topik yang sama.

b. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

2. Bagi Politeknik Negeri Bali

Sebagai referensi yang nantinya akan menjadi pedoman bagi mahasiswa Politeknik Negeri Bali dalam penyusunan Tugas Akhir terutama pada Jurusan Administrasi Bisnis mengenai Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan masukan berharga kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali dalam mengevaluasi dan meningkatkan implementasi kebijakan sertifikasi kompetensi. Dengan adanya laporan ini, diharapkan dapat

memberikan rekomendasi yang berguna untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

E. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali yang berlokasi di Jl. Cok Agung Tresna No. 31, Dangin Puri Klod, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali.

2. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian dalam Tugas Akhir ini yaitu bagaimana Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

3. Metode Penelitian

- a. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena alamiahnya, dengan menekankan pada deskripsi, interpretasi, dan pemahaman mendalam terhadap makna subjektif yang terlibat (Sugiarto, 2016). Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran, menguraikan dan menafsirkan keadaan yang ada terkait Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di

Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

b. Sumber Data

1) Data Primer: Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Sugiyono, p. 296). Data primer yang berupa dokumen maupun dari hasil wawancara dengan karyawan Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan.

2) Data Sekunder: Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diterima dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (Sugiyono, p. 296).

c. Metode Pengumpulan Data

1) Observasi: Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada objek-objek alam yang lain (Sugiyono, 2017, p. 203). Observasi pada penelitian ini dilakukan selama 6 bulan yakni dari periode Agustus 2024 sampai Februari 2025 yang dilakukan pada Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali khususnya pada bidang Sertifikasi Kelembagaan dan Pengelolaan Kepegawaian.

2) Wawancara: Menurut (Sugiyono, 2017, p. 231) wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Pada penelitian ini wawancara dilakukan kepada Ketua Tim Bidang Pelaksanaan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Ni Made Yanni Pristyawati, SS.,M.Hum dan anggota tim Made Yustisa Putri Wiyatna SE.,M.Si proses wawancara dilakukan di Kantor BKPSDM Provinsi Bali menggunakan wawancara terstruktur. wawancara terstruktur adalah pertanyaan wawancara yang akan diberikan bagi narasumbernya telah direncanakan sebelumnya.

3) Dokumentasi: Dokumentasi merupakan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan data yang diperoleh peneliti sesuai dengan pembahasan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui gambaran nyata dilapangan dan mendapatkan sumber primer tentang implementasi kebijakan sertifikasi kompetensi di bkpsdm. Menurut (Sugiyono, 2017, p. 240) mengatakan bahwa studi

dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

d. Metode analisis data

Metode analisis data yang ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2017, p. 59), metode deskriptif adalah penelitian yang melukiskan, menggambarkan, atau memaparkan keadaan objek yang diteliti sebagai apa adanya, sesuai dengan situasi dan kondisi ketika penelitian tersebut dilakukan. Teknis analisis data adalah mencari Menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengelompokkan dan dalam kategori sub kelompok agar lebih mudah dipahami dan mudah menjabarkan serta mudah dipelajarinya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penellitian ini sebagai berikut:

1) *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data adalah merekam dan mencatat semua data yang ada di lapangan dengan mengelompokkan sesuai dengan kebutuhan ini sebab banyak data yang dicatat di lapangan agar mudah menentukan dan memilih focus data yang akan digunakan dalam penentuan tujuannya agar lebih

jelas dan mudah dipergunakan kedepan jika diperlukan (Sugiyono, 2016, p. 247).

2) *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah direduksi data, maka Langkah selanjutnya adalah mendisplay data kedalam penelitian kualitatif ini dapat dilakukan dengan bentuk table, grafik, pictogram atau sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan makin mudah dipahami. Penyajian data kualitatif biasanya bersifat uraian (Sugiyono, 2016, p. 249). Penyajian data dilakukan setelah pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi.

3) *Conclusions Drawing* (Penarikan Kesimpulan)

Kesimpulan data pada penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang pernah ada sebelumnya temuan berupa deskriptif atau Gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga seteah diteliti menjadi jelas, berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Semua berdasarkan data-data yang didukung dan dikumpulkan (Sugiyono, 2016, p. 252). Tahap terakhir setelah mengumpulkan data dan penyajian data dilakukan penarikan Kesimpulan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari uraian yang telah dijelaskan mengenai implementasi kebijakan sertifikasi kompetensi di lingkungan BKPSDM Provinsi Bali maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi ini dilaksanakan secara terstruktur melalui tahapan koordinasi pusat daerah, verifikasi peserta, ujian berbasis kompetensi (CBT, studi kasus, wawancara) hingga penerbitan sertifikat, pelaksanaan dibagi dalam batch (Batch I yaitu pada Juli 202 dan Batch II pada november 2024) dengan peserta dari berbagai jabatan (Polisi Pamong Praja, Pengelola Keuangan Daerah), dan hasil menunjukkan tingkat kelulusan tinggi (Batch I 86% dan Batch II 92% ini membuktikan efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi ASN.
2. Pendapat Pegawai terhadap kebijakan ini mencakup kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya meliputi meningkatkan kualitas SDM, profesionalitas dan objektivitas penilaian kompetensi, dan memberikan pengakuan formal atas kompetensi teknis pegawai. Kekurangannya yaitu koordinasi antar lembaga lambat, menyebabkan keterlambatan jadwal, kendala teknis seperti

penggunaan aplikasi digital (CBT, formulir APL) yang belum maksimal.

B. Saran

Adapun beberapa saran untuk meningkatkan efektivitas kebijakan sertifikasi kompetensi di BKPSDM Provinsi Bali yaitu:

1. Meningkatkan sosialisasi dan pelatihan, BKPSDM perlu memperkuat program sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai manfaat dan mekanisme sertifikasi dan Pelatihan pra-sertifikasi dapat diberikan untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi uji kompetensi.
2. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan melakukan survey kepuasan pegawai secara berkala untuk menilai efektivitas kebijakan dan membuat mekanisme umpan balik (feedback) agar pegawai dapat menyampaikan masukan terkait perbaikan proses sertifikasi.

Dengan implementasi saran-saran di atas, diharapkan kebijakan sertifikasi kompetensi dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan berdampak positif bagi pengembangan SDM di BKPSDM Provinsi Bali.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (Edisi ke-15)*.
- BPK, T. U. (2007). *Sertifikasi Kompetensi Kerja*. Diambil kembali dari sultra.bpk.go.id:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sultra.bpk.go.id/wp-content/uploads/2020/01/Sertifikasi-Kompetensi-Kerja_puteri.pdf&ved=2ahUKEwisgJ6yn-iLAXWfzjgGHRfZCg0QFnoECBgQBg&usq=AOvVaw1myIZnGXDFFeGhE8i_2Mme
- Fadhilla, A. S. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Paada Hotel Horison Bandung*. Diambil kembali dari repository.upi.edu: <https://share.google/YGygVf6yVXy7dMVAp>
- Haji. (2020). Pengertian Implementasi. syekhnurjati.ac.id.
- Haji. (t.thn.). *BAB II Kajian Teoritis*. Diambil kembali dari syekhnurjati.ac.id:
<https://share.google/l28ygQfVxEWGeIPWT>
- Hamali. (2016). Pengertian Sumber Daya Manusia. repository.ukdc.ac.id, 2.
- Hasibuan. (2016). Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. repository.stei.ac.id, 10.
- Hasibuan, G. R. (2020). Fungsi Manajemen . repository.unpas.ac.id, 17.
- Ispretail. (2022, Oktober 26). *Sertifikasi Kompetensi dan Sertifikasi Profesi, Apa Bedanya?* Diambil kembali dari Ispretail.id: <https://Ispretail.id/sertifikasi-kompetensi-dan-sertifikasi-profesi-apa-bedanya/>
- Ispretailindo. (2022, Oktober 26). *Perbedaan Sertifikasi Kompetensi dan Sertifikasi Profesi*. Diambil kembali dari Ispretail.id:
<https://Ispretail.id/sertifikasi-kompetensi-dan-sertifikasi-profesi-apa-bedanya/>
- Ispunisa. (2024). Mengenal Apa itu Sertifikasi Kompetensi. Ispunisayogya.ac.id, 1.
- Marwansyah. (2014). Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. ejournal.unsrat.ac.id, 3.

- Rizqi Rosaly, A. P. (2018). Pengertian Flowchart beserta fungsi dan Simbol-simbol Flowchart yang paling umum digunakan. *Academia.edu*, 8.
- Rizqi Rosaly, A. P. (2018). Pengertian Flowchart Beseta Fungsi dan Simbol-simbol Flowchart yang paling Umum Digunakan. *Academia.edu*, 8.
- Schubert, M. d. (2020). Pengertian Implementasi. *syekhnurjati.ac.id*.
- Sella, S. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan. *ejournal.areai.or.id*, 8.
- Sugiarto. (2016). Deskripsi Mendalam untuk Memastikan Keteralihan Temuan Penelitian Kualitatif. *jurnal.literasikitaindonesia*, 124.
- Sugiyono. (2016). Metodologi Penelitian. *repository.umj.ac.id*, hal. 247.
- Sugiyono. (2016). Metodologi Penelitian. *repository.umj.ac.id*, 252.
- Sugiyono. (2016). Metodologi Penelitian . *repository.umj.ac.id*, hal. 249.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D. *Alfabeta, CV*, 231.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Dalam Sugiyono. Bandung.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D . Dalam Sugiyono. Bandung.
- Sugiyono. (2017). Metodologi Penelitian. *repository.umj.ac.id*, hal. 59.
- Sugiyono. (2019). BAB III Metode Penelitian. *repositori.untidar.ac.id*, 296. Diambil kembali dari repository.upi.edu: <https://share.google/YGygVf6yVXy7dMVAp>
- Sugiyono. (t.thn.). *BAB III Metode Penelitian*. Diambil kembali dari repository.umj.ac.id: <https://share.google/wFOykl78hzKFynJcE>
- Sugiyono. (t.thn.). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Horison Bnadung*. Diambil kembali dari repository.upi.edu: <https://share.google/YGygVf6yVXy7dMVAp>
- Sunyoto. (2015). Pengertian Sumber Daya Manusia. *repositori.ukdc.ac.id*, 1.

Lampiran 1.1 Pertanyaan Wawancara

| No | Pertanyaan |
|----|--|
| 1. | Bagaimanakah kebijakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali? |
| 2. | Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali? |
| 3. | Bagaimana pendapat pegawai terhadap kelebihan dan kekurangan Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali? |
| 4. | Bagaimana alur proses sertifikasi kompetensi keuangan daerah? |

| No | Nama Informan Beserta Jabatan |
|----|---|
| 1. | Ni Made Yanni Peristyawati, SS., M.Hum (Selaku ketua Tim Pelaksanaan Sertifikasi Kompetensi) |
| 2. | Made Yustisa Wiyatna SE.,M.Si, (Selaku anggota Tim Pelaksanaan Sertifikasi Kompetensi) |

Lampiran 1.2 Formulir Pendaftaran Uji Kompetensi Jabatan Pengelola Keuangan Daerah



Lembaga Sertifikasi Penyelenggara Pemerintahan Dalam Negeri

KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jalan Taman Makam Pahlawan No.8 Kalibata –
Jakarta Selatan Telpon/Fax: 021-7996521



FORMULIR PENDAFTARAN UJI KOMPETENSI JABATAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH

BAGIAN 1 : RINCIAN DATA BENDAHARA/PPK

Pada bagian ini, cantumkan data pribadi, data pendidikan formal serta data pekerjaan anda pada saat ini.

A. Data pribadi

Nama lengkap : _____
 NIP : _____
 Tempat / tgl. Lahir : _____
 Jenis kelamin : Laki-laki / Wanita *
 Kebangsaan : WNI
 Alamat rumah : _____
 Kode pos : _____
 No. Telepon/E-mail : Rumah : _____ Kantor : _____
 HP : _____ E-mail : _____

B. DATA PENDIDIKAN (Hanya diisi dengan pendidikan formal terakhir dan dilampiri bukti dokumen)

Pendidikan Terakhir : _____
 Jurusan/Program : _____
 Tahun Lulus : _____

C. Data pekerjaan sekarang

Nama Lembaga/
 Instansi : _____
 Pangkat/Gol : _____
 Jabatan : _____
 Alamat : _____
 Kode pos : _____
 No. Telp/Fax/E-
 mail Atasan : Telp : _____ Fax : _____
 Langsung : _____
 E-mail : _____

D. DATA PERMOHONAN SERTIFIKASI

Tujuan uji kompetensi : Sertifikasi Pengelola Keuangan Daerah
 Skema sertifikasi : Okupasi:
 Acuan pembanding : Standar Kompetensi Pengelola Keuangan Daerah
 TUK : BPSDM Provinsi:.....

*) Coret yang tidak sesuai

Lampiran 1.3 Formulir Kesesuaian Persyaratan Uji Kompetensi dan Bukti Pendukung



Lembaga Sertifikasi Penyelenggara Pemerintahan Dalam Negeri

KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jalan Taman Makam Pahlawan No.8 Kalibata –
Jakarta Selatan Telp/Fax: 021-7996521



BAGIAN 3 : KESESUAIAN PERSYARATAN UJI KOMPETENSI DAN BUKTI PENDUKUNG

Pada bagian ini, anda diminta untuk menghubungkan dan mencocokkan (*matching*) antara **persyaratan untuk mengikuti uji kompetensi** dengan **bukti-bukti pendukung** yang anda miliki dan serahkan. selanjutnya Asesor akan menilai kesesuaian bukti-bukti yang anda ajukan (valid, asli, terkini, memadai) serta membuat rekomendasi untuk melanjutkan proses uji kompetensi.

| SKEMA SERTIFIKASI | RINCIAN PENDIDIKAN/PELATIHAN, PENGALAMAN KERJA, PENGALAMAN HIDUP | KESESUAIAN BUKTI | | | |
|-------------------|--|------------------|---|---|---|
| | | V | A | C | S |
| | SK Pengangkatan Bendahara/PPK | | | | |
| | Pasfoto berwarna 4x6 (2 lbr) | | | | |
| | Surat Keterangan Sehat | | | | |
| | Fotocopy Ijazah Terakhir | | | | |
| | Surat Tugas Mengikuti Uji Kompetensi | | | | |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| Rekomendasi : <input type="checkbox"/> Uji Kompetensi Dilanjutkan <input type="checkbox"/> Uji Kompetensi Tidak Dilanjutkan | ASESI | |
| | Nama | |
| Catatan : | Tanda tangan/ Tanggal | |
| | ASESOR | |
| | Nama | |
| | No. Reg. | |
| | Tanda tangan/ Tanggal | |

UMPAN BALIK DAN CATATAN UJI KOMPETENSI

UMPAN BALIK KEPADA ASESI :

Lampiran 1.4 Formulir Umpan Balik Terhadap Pencapaian Untuk Kerja



Lembaga Sertifikasi Penyelenggara Pemerintahan Dalam Negeri

KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jalan Taman Makam Pahlawan No.8 Kalibata –

Jakarta Selatan Telpon/Fax: 021-7996521



| UMPAN BALIK TERHADAP PENCAPAIAN UNJUK KERJA | IDENTIFIKASI KESEJANGKAPAN PENCAPAIAN UNJUK KERJA | SARAN TINDAK LANJUT HASIL UJI KOMPETENSI |
|---|---|--|
| | | |

UMPAN BALIK DARI ASESI:

| KOMPONEN | HASIL | | CATATAN / KOMENTAR ASESI |
|--|-------|-------|--------------------------|
| | Ya | Tidak | |
| • Saya mendapatkan penjelasan yang cukup memadai mengenai proses uji kompetensi | | | |
| • Saya diberikan kesempatan untuk mempelajari standar kompetensi yang akan diujikan dan menilai diri sendiri terhadap pencapaiannya | | | |
| • Asesor memberikan kesempatan untuk mendiskusikan/ menegosiasikan metode, instrumen dan sumber uji kompetensi serta jadwal uji kompetensi | | | |
| • Asesor berusaha menggali seluruh bukti pendukung yang sesuai dengan latar belakang pelatihan dan pengalaman yang saya miliki | | | |
| • Saya mendapatkan jaminan kerahasiaan hasil uji kompetensi serta penjelasan penanganan dokumen uji kompetensi | | | |
| • Saya sepenuhnya diberikan kesempatan untuk mendemonstrasikan kompetensi yang saya miliki selama uji kompetensi | | | |
| • Saya mendapatkan penjelasan yang memadai mengenai keputusan uji kompetensi | | | |
| • Asesor memberikan umpan balik yang mendukung setelah uji kompetensi serta tindak lanjutnya | | | |
| • Asesor menggunakan keterampilan komunikasi yang efektif selama uji kompetensi | | | |
| • Asesor bersama saya menandatangani semua dokumen hasil uji kompetensi | | | |
| Catatan/komentar lainnya (apabila ada) : | | | |

CATATAN PELAKSANAAN UJI KOMPETENSI :

| ASPEK NEGATIF DAN POSITIF DALAM UJI KOMPETENSI | PENCATATAN PENOLAKAN HASIL UJI KOMPETENSI | SARAN PERBAIKAN (ASESOR/PERSONIL TERKAIT) |
|--|---|---|
| | | |

PELAKSANAAN UJI KOMPETENSI

Lampiran 1.5 Formulir Pelaksanaan Uji Kompetensi



Lembaga Sertifikasi Penyelenggara Pemerintahan Dalam Negeri

KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Jalan Taman Makam Pahlawan No.8 Kalibata –
Jakarta Selatan Telp/Fax: 021-7996521



Skema Sertifikasi : Kenaikan Jenjang Jabatan Fungsional Pemadam Kebakaran dan
Analisis Kebakaran

| | |
|--------------|-----------------|
| Nama Asesi : | Tanggal/Waktu : |
| Asesor : | Tempat : |

PENCAPAIAN KOMPETENSI

| No. | METODE UJI | KEPUTUSAN | | |
|-----|--------------|-----------|----|----|
| | | K | BK | PL |
| 1. | Uji Tertulis | | | |
| 2. | Wawancara | | | |
| 3. | Uji Kasus | | | |

| | |
|--|--|
| <p>Asesi telah diberikan umpan balik/masukan dan diinformasikan hasil asesmen/uji kompetensi serta penjelasan terhadap keputusan yang dibuat.</p> <p>Berdasarkan hasil asesmen tersebut, peserta :</p> <p><input type="radio"/> Direkomendasikan/</p> <p><input type="radio"/> Belum direkomendasikan *)</p> <p>Untuk mendapatkan pengakuan terhadap unit kompetensi yang diujikan</p> | <p>Nama Asesor _____</p> <p>No. Reg.: _____</p> <p>Tanda tangan : _____</p> <p>_____ Tgl. _____</p> |
| <p>Saya mengkonfirmasi bahwa peserta telah melaksanakan asesmen pada unit kompetensi ini dan saya menyatakan</p> <p><input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Tidak setuju</p> | <p>Nama Tenaga Ahli/Subject Specialist : _____</p> <p>Tanda tangan : _____</p> <p>_____ Tgl. _____</p> |
| <p>Saya telah mendapatkan umpan balik/ masukan terhadap bukti yang telah saya berikan serta informasi mengenai hasil asesmen dan penjelasan untuk keputusan yang dibuat</p> | <p>Nama Asesi : _____</p> <p>Tanda tangan : _____</p> <p>_____ Tgl. _____</p> |

Lampiran 1.6 Gambar Pelaksanaan Uji Kompetensi (Studi Kasus)



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Lampiran 1.7 Pelaksanaan Uji Sertifikasi Wawancara Bersama Asesor



Lampiran 1.8 Gambar Wawancara Bersama Ketua Tim dan Anggota Tim Pelaksanaan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Provinsi



Lampiran 1.9 Surat Layak Ujian oleh Dosen Pembimbing 1

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali-80364
Telp. (0361) 701981 | Fax. 701128 | Laman. <https://www.pnb.ac.id> | Email. poltek@pnb.ac.id

Yang bertanda tangan dibawah ini, Dosen Pembimbing 1 Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Ni Putu Windy Prashanti
NIM : 2215713048
Program Studi : Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

Telah diperiksa ulang dan dinyatakan selesai serta dapat diajukan dalam ujian Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.

Bukit Jimbaran, 15 Juli 2025

Dosen Pembimbing 1



Dra. Ni Luh Putu Inten Rumini, M.Ag

NIP. 196210101989112001

Lampiran 1.10 Surat Layak Ujian oleh Dosen Pembimbing 2

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali-80364
Telp. (0361) 701981 | Fax. 701128 | Laman. <https://www.pnb.ac.id> | Email. poltek@pnb.ac.id

Yang bertanda tangan dibawah ini, Dosen Pembimbing 2 Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Ni Putu Windy Prashanti
NIM : 2215713048
Program Studi : Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

Telah diperiksa ulang dan dinyatakan selesai serta dapat diajukan dalam ujian Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.

Bukit Jimbaran, 13 Juli 2025
Dosen Pembimbing 2



Wayan Suryathi, SE.,M.M.
NIP. 196510171990112001

Lampiran 1.11 Lembar Bimbingan Tugas Akhir Dosen Pembimbing 1

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali-80364
Telp. (0361) 701981 | Fax. 701128 | Laman. <https://www.pnb.ac.id> | Email. poltek@pnb.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN TUGAS AKHIR
Tahun Akademik 2024/2025**

Yang bertanda tangan dibawah ini, Dosen Pembimbing 1 Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Ni Putu Windy Prashanti
NIM : 2215713048
Judul Tugas Akhir : Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

| NO | URAIN BIMBINGAN | TANGGAL | TANDA TANGAN |
|----|--|-------------|--------------------|
| 1 | Perbaiki latar belakang masalah dan pertajam pokok masalahnya | 18 Mar 2025 | Terverifikasi |
| 2 | Bimbingan bab 2 , melengkapi teori di bab 2 | 15 Apr 2025 | Terverifikasi |
| 3 | Memperbaiki latar belakang dan menambahkan masalah dalam laporan | 15 Apr 2025 | Belum diverifikasi |
| 4 | Bab 3 | 03 Jun 2025 | Terverifikasi |
| 5 | Bimbingan bab 4 | 17 Jun 2025 | Terverifikasi |
| 6 | Bimbingan bab 4 | 24 Jun 2025 | Terverifikasi |
| 7 | Bimbingan bab4 dan 5 | 01 Jul 2025 | Terverifikasi |
| 8 | Revisian BAB 4 pada flowchart | 01 Jul 2025 | Belum diverifikasi |
| 9 | Revisian pada BAB 5 yaitu saran | 01 Jul 2025 | Belum diverifikasi |
| 10 | Bimbingan BAB 4 yaitu flowchart | 24 Jun 2025 | Belum diverifikasi |
| 11 | Bimbingan BAB 4 | 17 Jun 2025 | Belum diverifikasi |
| 12 | Revisian BAB 3 | 03 Jun 2025 | Belum diverifikasi |

Dosen Pembimbing 1



Dra. Ni Luh Putu Inten Rumini, M.Agb
NIP. 196210101989112001

Lampiran 1.12 Lembar Bimbingan Tugas Akhir Dosen Pembimbing 2

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali-80364
Telp. (0361) 701981 | Fax. 701128 | Laman. <https://www.pnb.ac.id> | Email. poltek@pnb.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN TUGAS AKHIR
Tahun Akademik 2024/2025**

Yang bertanda tangan dibawah ini, Dosen Pembimbing 2 Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Ni Putu Windy Prashanti
NIM : 2215713048
Judul Tugas Akhir : Implementasi Kebijakan Sertifikasi Kompetensi di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

| NO | URAIN BIMBINGAN | TANGGAL | TANDA TANGAN |
|----|---|-------------|---------------|
| 1 | Bimbingan proposal dan revisi bab 1+2+3 | 07 Apr 2025 | Terverifikasi |
| 2 | Revisian pokok masalah | 16 May 2025 | Terverifikasi |
| 3 | Revisian bab 2 | 21 May 2025 | Terverifikasi |
| 4 | revisian bab 3 | 20 Jun 2025 | Terverifikasi |
| 5 | revisian bab 4&5 | 30 Jun 2025 | Terverifikasi |

Dosen Pembimbing 2



Wayan Suryathi, SE.,M.M.
NIP. 196510171990112001