

## **Strategi Peningkatan Kompetensi Tim Fasilitasi Monitoring Dan Evaluasi Melalui Metode Analisis SWOT/QSPM**

***Strategy For Improving The Competence Of The Monitoring And Evaluation Facilitation Team Through The SWOT/QSPM Analysis Method***

**Setiyono<sup>a\*</sup>, Sait Abdullah<sup>b</sup>, Ely Sufianti<sup>c</sup>, Abdul Rahman<sup>d</sup>**

Politeknik STIA LAN Bandung<sup>a,b,c,d</sup>

yhoonhoo@gmail.com

### **Abstrak**

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor kunci keberhasilan pelaksanaan program pembangunan daerah, termasuk Program Pemberdayaan Rukun Warga (P2RW). Tim Fasilitasi, Monitoring, dan Evaluasi (FASMONEV) P2RW Kecamatan Gunungpuyuh memiliki peran strategis dalam memastikan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas program. Namun, pelaksanaan tugas tim masih menghadapi berbagai kendala kompetensi, baik pada aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi kompetensi Tim FASMONEV serta merumuskan strategi peningkatan kompetensi yang tepat dan berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis data secara induktif. Untuk perumusan strategi digunakan analisis SWOT yang diperkuat dengan matriks IFE, EFE, SPACE, TOWS, dan penentuan prioritas strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Tim FASMONEV belum merata, terutama pada pemahaman teknis pembangunan, analisis RAB, serta kemampuan penyusunan rekomendasi berbasis data. Analisis strategis menempatkan tim pada Kuadran I (agresif), yang menunjukkan kondisi internal cukup kuat dan didukung peluang eksternal. Berdasarkan hasil QSPM, strategi prioritas adalah penguatan kapasitas SDM berbasis praktik, diikuti penataan manajemen kerja dan kolaborasi, optimalisasi sistem dan prosedur kerja, serta adaptasi regulasi dan mitigasi risiko organisasi. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan efektivitas pelaksanaan monitoring dan evaluasi P2RW.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Monitoring, Evaluasi, Program Pemberdayaan Rukun Warga

### **1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam organisasi karena keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kinerja dan kompetensi individu (Benny, 2005). Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas secara efektif serta memberikan nilai tambah. Dalam menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan, organisasi perlu melakukan peningkatan kompetensi SDM secara sistematis melalui program pelatihan dan pengembangan (Abubakar, 2018).

Dalam pemerintahan, profesionalisme aparatur menjadi kunci peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pembangunan. Kecamatan Gunungpuyuh sebagai wilayah strategis di Kota Sukabumi berperan penting dalam pelaksanaan program pembangunan lokal, termasuk Program Pemberdayaan Rukun Warga (P2RW) yang bertujuan meningkatkan partisipasi dan kesejahteraan masyarakat. P2RW dilaksanakan berdasarkan ketentuan hibah daerah, di mana penerima hibah adalah pengurus RW yang disahkan melalui Surat Keputusan Lurah.

Pelaksanaan P2RW didukung oleh Tim Fasilitasi, Monitoring, dan Evaluasi (FASMONEV) yang bertugas memastikan program berjalan akuntabel, transparan, dan sesuai target. Namun, kompetensi Tim FASMONEV masih menghadapi kendala,

terutama karena proses penunjukan anggota belum didasarkan pada seleksi kompetensi teknis. Hal ini berdampak pada kesenjangan kemampuan tim dalam memahami aspek pembangunan fisik, seperti membaca RAB, menilai capaian pekerjaan, dan menyusun rekomendasi berbasis data. Kondisi tersebut diperkuat oleh komposisi pendidikan anggota yang mayoritas berlatar belakang sosial dan administrasi, serta minim personel dengan pendidikan teknik.

Selain itu, keterbatasan kompetensi terlihat pada aspek pengetahuan, keterampilan digital, dan sikap kerja, seperti lemahnya kemampuan pengelolaan data, resistensi terhadap sistem digital, serta kedisiplinan yang belum optimal. Ketiadaan pelatihan atau bimbingan teknis khusus juga menyebabkan peningkatan kapasitas tim berjalan tidak terarah. Oleh karena itu, penelitian ini disusun dengan judul "Strategi Peningkatan Kompetensi Tim Fasilitasi, Monitoring, dan Evaluasi (FASMONEV) Program Pemberdayaan Rukun Warga (P2RW) Kecamatan Gunungpuyuh" dengan tujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kompetensi Tim FASMONEV dalam pelaksanaan P2RW, khususnya pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, agar monitoring dan evaluasi program berjalan lebih efektif, profesional, dan akuntabel.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk menggali dan mendeskripsikan kondisi nyata terkait peningkatan kompetensi Tim FASMONEV P2RW di Kecamatan Gunungpuyuh; data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang dipilih secara *purposive sampling*, kemudian dianalisis secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diperkuat dengan analisis SWOT (meliputi EFE-IFE, strategi SO/WO/ST/WT) dan penentuan prioritas strategi menggunakan QSPM.

## 3. Hasil Dan Pembahasan

### Analisis Peningkatan Kompetensi Tim Fasilitasi, Monitoring, dan Evaluasi P2RW Kecamatan Gunung Puyuh

Kompetensi Tim Fasmonev P2RW di Kecamatan Gunung Puyuh merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan fasilitasi program P2RW. Kompetensi tersebut mencakup pemahaman terhadap regulasi pengelolaan dana P2RW, kemampuan perencanaan, pelaksanaan administrasi, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban. Tingkat kompetensi yang memadai diperlukan untuk menjawab permasalahan rendahnya pemahaman terhadap mekanisme pengelolaan dan pelaporan program, yang selama ini sering menjadi tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku, Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh memiliki sejumlah tugas yang mencerminkan kebutuhan akan kompetensi tersebut. Tugas-tugas tersebut meliputi: melakukan verifikasi administrasi proposal atau dokumen kegiatan beserta persyaratan lainnya dan menandatangi lembar hasil verifikasi; membuat rekomendasi pencairan dana berdasarkan proposal yang telah diverifikasi oleh Tim Fasmonev tingkat kelurahan; memfasilitasi penyelesaian permasalahan hingga tingkat kecamatan; menyiapkan

dokumen pencairan dana; serta menyusun Naskah Perjanjian Hibah Daerah untuk kegiatan P2RW setelah seluruh persyaratan lengkap.

Adapun untuk memberikan gambaran agar lebih sistematis dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Kompetensi Tim Fasmonev P2RW di Kecamatan Gunung Puyuh

NO	Aspek Kompetensi	Hambatan Utama	Upaya yang Telah Dilakukan	Keterangan
1	2	3	4	5
1	<b>Motives (Motivasi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivasi anggota tim masih didominasi dorongan ekstrinsik (penugasan melalui SK).</li> <li>Inisiatif dan rasa tanggung jawab profesional belum merata</li> <li>Tidak adanya sistem reward atau keterkaitan langsung dengan pengembangan karir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penetapan SK Tim Fasmonev sebagai dasar legitimasi tugas</li> <li>Penggantian insentif melalui SPPD dalam daerah.</li> <li>Keteladanan Ketua Tim dalam kedisiplinan kerja.</li> </ul>	Menurut Spencer & Spencer, motif merupakan penggerak utama perilaku kerja. Ketika motif berprestasi dan motif profesional belum berkembang, kinerja cenderung bersifat reaktif dan administratif. Upaya yang ada masih bersifat struktural, sehingga belum mampu membangun motivasi intrinsik yang berkelanjutan.
2	<b>Traits (Sifat)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengendalian emosi dan respons terhadap tekanan belum stabil.</li> <li>Variasi respons psikologis dalam menghadapi perubahan informasi mendadak.</li> <li>Keteladanan emosional pimpinan belum konsisten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembiasaan rapat internal dan koordinasi rutin.</li> </ul>	Traits bersifat relatif stabil dan memengaruhi cara individu merespons tekanan. Ketika kontrol emosi belum merata, suasana kerja menjadi kurang kondusif dan berdampak pada efektivitas tim. Upaya yang ada masih bersifat informal dan belum diarahkan pada penguatan manajemen emosi secara sistematis.
1	2	3	4	5
3	<b>Self-Concept (Konsep Diri)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan diri anggota dalam menyampaikan ide masih rendah.</li> <li>Partisipasi rapat cenderung pasif dan satu arah.</li> <li>Penyusunan laporan dipandang sebagai kewajiban administratif, bukan tanggung jawab profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyediaan ruang diskusi dalam rapat internal.</li> <li>Pembiasaan penyusunan laporan manual sebelum digital.</li> </ul>	Konsep diri memengaruhi bagaimana individu memandang perannya dalam organisasi. Self-concept yang lemah menyebabkan individu bekerja sekadar menyelesaikan tugas, bukan menghasilkan kualitas terbaik. Upaya yang dilakukan belum sepenuhnya mampu membangun identitas profesional anggota

				sebagai pengawas program.
4	<b>Knowledge (Pengetahuan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penguasaan regulasi dan teknis pembangunan belum merata.</li> <li>SOP masih bersifat umum dan belum operasional.</li> <li>Ketergantungan pada anggota tertentu dalam aspek teknis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring lapangan secara langsung.</li> <li>Diskusi internal berbasis pengalaman anggota senior.</li> </ul>	Pengetahuan merupakan fondasi kompetensi. Ketika pemahaman teknis dan regulatif tidak merata, kualitas monitoring menjadi timpang. Upaya yang ada masih berbasis pengalaman dan belum diperkuat melalui pembekalan formal dan sistematis.
5	<b>Skills (Keterampilan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keterampilan membaca RAB belum dikuasai seluruh anggota.</li> <li>Kemampuan analitik dalam menarik kesimpulan masih lemah.</li> <li>Rekomendasi monitoring cenderung umum dan tidak berbasis data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelibatan langsung dalam monitoring lapangan.</li> <li>Pembelajaran informal dari anggota senior.</li> <li>Diskusi temuan dalam rapat internal.</li> </ul>	Keterampilan merupakan bentuk nyata penerapan pengetahuan. Ketika kemampuan teknis dan analitik belum merata, fungsi pengawasan tidak berjalan optimal. Upaya yang ada belum terstruktur sebagai proses peningkatan kompetensi berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis hambatan dan upaya peningkatan kompetensi Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh pada lima aspek kompetensi menurut Spencer & Spencer, dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi tim bersifat multidimensional dan saling berkaitan antar aspek. Hambatan tidak hanya muncul pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek internal individu, sistem penugasan, serta pola pembinaan yang belum terstruktur secara berkelanjutan.

Hambatan pada aspek *motives* menunjukkan bahwa dorongan kerja anggota tim masih didominasi oleh faktor eksternal, sehingga inisiatif dan komitmen belum terbentuk secara merata. Pada aspek *traits*, ditemukan variasi respons emosional dan ketahanan terhadap tekanan kerja yang berdampak pada stabilitas kinerja tim. Sementara itu, pada aspek *self-concept*, masih terdapat anggota yang belum memiliki kepercayaan diri dan identitas profesional yang kuat, tercermin dari rendahnya partisipasi aktif dan kualitas pelaporan.

Dari sisi *knowledge* dan *skills*, hambatan utama terletak pada ketimpangan penguasaan pengetahuan teknis dan keterampilan analitik antaranggota. Kondisi ini menyebabkan kualitas monitoring dan rekomendasi yang dihasilkan belum sepenuhnya berbasis data dan standar teknis yang seragam.

Berbagai upaya peningkatan kompetensi telah dilakukan, seperti penugasan formal, penyediaan SOP, libatan langsung dalam monitoring lapangan, serta pembelajaran berbasis pengalaman dan diskusi internal. Namun, upaya tersebut masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam suatu sistem pengembangan kompetensi yang terencana dan berkelanjutan. Akibatnya, dampak upaya peningkatan kompetensi terhadap kinerja kolektif tim belum optimal.

## Merumuskan Strategi Peningkatan Kompetensi Tim Fasmonev Program P2RW Kecamatan Gunung Puyuh

Analisis lingkungan dalam perumusan strategi peningkatan kompetensi Tim FASMONEV P2RW Kecamatan Gunungpuyuh dilakukan dengan mengidentifikasi faktor eksternal berupa peluang dan ancaman, serta faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Peluang utama berasal dari perkembangan teknologi informasi, kolaborasi lintas sektor (Bagian Pemerintahan dan Dinas PUTR), serta dukungan program pembinaan aparatur, sedangkan ancaman mencakup perubahan regulasi/juklak-juknis, minimnya dukungan stakeholder, dan kebijakan efisiensi anggaran. Dari sisi internal, kekuatan tim didukung oleh pengalaman anggota, keberadaan SOP dan pedoman teknis, serta komunikasi yang baik dengan mitra lokal, sementara kelemahan tim terlihat pada kesenjangan kemampuan teknis (terutama pemahaman RAB), belum adanya evaluasi berbasis kompetensi, serta menurunnya motivasi akibat beban kerja tambahan dan keterbatasan fasilitas maupun compensasi; hasil analisis ini kemudian menjadi dasar penyusunan strategi SO, WO, ST, dan WT sebagai arah pengembangan kompetensi tim secara lebih sistematis.

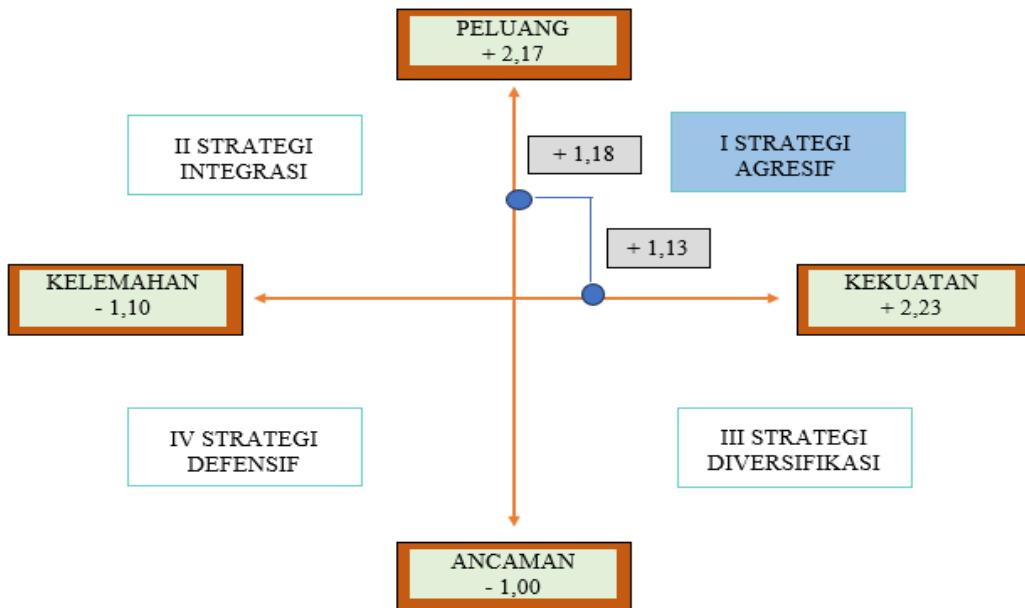
**Tabel 2.** Identifikasi Lingkungan Strategi Peningkatan Kompetensi Tim Fasmonev

Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
Kekuatan (Strengths)	Peluang (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pemanfaatan anggota berpengalaman sebagai mentor dalam program pengembangan kompetensi berbasis praktik di lapangan.</li><li>• Integrasi sop dengan dukungan Teknologi Informasi (excel).</li><li>• penguatan pembelajaran lintas sektor dengan pendampingan dari leading sektor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perkembangan teknologi informasi khususnya penggunaan microsoft office terutama excel sebagai peluang dalam peningkatan kompetensi.</li><li>• Program pembinaan kepegawaian dari BKPSDM sebagai upaya pengembangan.</li><li>• Kemampuan tim dalam organisasi untuk Kolaborasi dengan lintas sektor</li></ul>
Kelemahan (Weaknesses)	Ancaman (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Masih ada kesenjangan kompetensi, di mana belum semua anggota mampu memahami RAB dan aspek teknis pembangunan.</li><li>• Tidak tersedia sistem evaluasi berbasis kompetensi.</li><li>• Motivasi dan psikologis anggota tim terdampak karena beban kerja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinamika regulasi, terutama kewenangan kepala daerah dan aturan teknis yang terus diperbarui.</li><li>• Tidak adanya dukungan stakeholder dalam pengembangan kompetensi,</li><li>• Isu nasional terkait efisiensi anggaran membuat rekrutmen berbasis standar kompetensi sulit terealisasi.</li></ul>

Sumber: Diolah Penulis 2025

Setelah faktor-faktor strategis internal dan eksternal Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menyusun matriks faktor strategi internal (IFE) dan matriks faktor strategi eksternal (EFE). Berdasarkan data Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix, nilai total skor 2,47 (di atas 2,0 tapi < 3,0) menunjukkan bahwa respon Tim Fasmonev terhadap faktor eksternal sudah cukup baik, tapi masih ada ruang peningkatan terutama dalam memanfaatkan peluang secara maksimal dan meminimalkan ancaman.

Dari data Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix Kompetensi Tim Fasmonev, skor total 2,38 menunjukkan bahwa faktor internal Tim Fasmonev masih dalam kategori sedang, artinya ada kekuatan yang bisa dioptimalkan namun kelemahan juga cukup signifikan sehingga perlu strategi peningkatan kompetensi yang terarah. Kemudian memetakan kondisi kompetensi Tim Fasmonev kedalam matrik SPACE, sebagai berikut:



**Gambar 1.** Matrix Space  
(Sumber: Diolah Penulis)

Gambar 1 menunjukkan bahwa Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh berada pada posisi Kuadran I (*Agresif*). Hasil perhitungan menunjukkan nilai kekuatan sebesar +2,23 dan peluang sebesar +2,17, sementara kelemahan bernilai -1,10 dan ancaman -1,00. Posisi koordinat strategi berada pada titik (1,18 ; 1,13) yang menegaskan bahwa kondisi internal tim relatif kuat dan didukung oleh peluang eksternal yang besar.

Situasi ini mengindikasikan bahwa Tim Fasmonev berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan. Kekuatan yang dimiliki dapat dimaksimalkan untuk memanfaatkan peluang, sekaligus mampu menekan kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang ada.

Strategi yang harus diterapkan adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*). Artinya, tim didorong untuk mendukung kebijakan pertumbuhan dengan cara:

1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi SDM melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan penguatan pemahaman regulasi.
2. Memperluas kolaborasi dan koordinasi lintas instansi agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi berjalan efektif.
3. Memanfaatkan perkembangan teknologi dan sistem informasi dalam pengumpulan serta pengolahan data program P2RW.
4. Mengoptimalkan dukungan kebijakan pemerintah daerah untuk memperkuat peran tim dalam pengawasan pembangunan di tingkat kelurahan maupun kecamatan.

Dengan menerapkan strategi agresif ini, Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh berada pada posisi yang tepat untuk mendorong pertumbuhan, memperkuat efektivitas pengawasan, serta meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan program P2RW.

Hasil matriks *IFE*, *EFE*, dan *SPACE*, kemudian disusun beberapa strategi kedalam matriks *TOWS*. Seperti pada tabel berikut:

**Tabel 3.** Matriks TOWS

		<b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>weaknesses</i>)</b>	
		1	2	3
<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>	1	<b>SO Strategi</b>	<b>WO Strategi</b>	
	1. Perkembangan teknologi (excell, sipd dll.) 2. Adanya program bimtek di kecamatan 3. Kolaborasi dengan lintas sektor melalui pembelajaran <i>hybrid</i> .	1. S1-02 Pemanfaatan anggota berpengalaman sebagai mentor dalam program pengembangan kompetensi berbasis praktik di lapangan. 2. S2-01 INTEGRASI sop dengan dukungan Teknologi Informasi (excel) 3. S3-01 penguatan pembelajaran lintas sektor dengan pendampingan dari leading sektor.	1. W1-02: Pemanfaatan program pembinaan kepegawaian untuk mengurangi kesenjangan kompetensi teknis, khususnya dalam pemahaman RAB dan aspek pembangunan. 2. W3-01 Pengembangan sistem evaluasi berbasis kompetensi dengan memanfaatkan teknologi informasi sederhana. 3. W3+03: Peningkatan motivasi kerja melalui kolaborasi lintas sektor yang memberi pengakuan peran dan pembelajaran praktis bagi anggota tim.	
	1	2	3	
		<b>ST Strategi</b>	<b>WT Strategi</b>	

<b>Ancaman (<i>threats</i>)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamika regulasi bergantuk kepada kepala daerah.</li> <li>2. Kurang dukungannya stakeholder.</li> <li>3. Isu nasional seperti efisiensi anggaran serta keterbatasan rekrutmen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S1-T1 optimalisasi peran anggota senior untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan.</li> <li>2. S2-T1 Standardisasi kerja berbasis SOP sebagai penyangga dinamika kebijakan.</li> <li>3. S3-T2 membangun kolaborasi strategis dengan stakeholder dalam membuktikan bahwa program memberi dampak nyata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. W1-T1 Penyusunan pedoman teknis sebagai panduan praktik terhadap .</li> <li>2. W2-T2 Penataan pembagian tugas dan manajemen beban kerja tim.</li> <li>3. W3-T2 melakukan pembagian kerja yang lebih proporsional dengan memanfaatkan kolaborasi lintas sektor.</li> </ol>
---------------------------------	--	--	---

Sumber: Penulis 2025

Setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka langkah selanjutnya adalah dilakukannya inventarisasi SO strategis, WO strategis, ST strategis, dan WT strategis. Penetapan SO strategis dilakukan dengan menciptakan strategi menggunakan seluruh kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. WO strategis ditetapkan dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. ST strategis ditentukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman, sedang WT strategis diciptakan dengan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berdasarkan hasil analisis matriks TOWS, diperoleh beberapa strategi yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan kompetensi Tim Fasmonev Kecamatan Gunung Puyuh berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, adalah sebagai berikut:

1. Pemanfaatan anggota berpengalaman sebagai mentor dalam program pengembangan kompetensi berbasis praktik di lapangan.
2. Integrasi sop dengan dukungan Teknologi Informasi (excel)
3. penguatan pembelajaran lintas sektor dengan pendampingan dari leading sektor.
4. optimalisasi peran anggota senior untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan.
5. Standardisasi kerja berbasis SOP sebagai penyangga dinamika kebijakan.
6. membangun kolaborasi strategis dengan stakeholder dalam membuktikan bahwa program memberi dampak nyata.
7. Pemanfaatan program pembinaan kepegawaian untuk mengurangi kesenjangan kompetensi teknis, khususnya dalam pemahaman RAB dan aspek pembangunan.
8. Pengembangan sistem evaluasi berbasis kompetensi dengan memanfaatkan teknologi informasi sederhana.
9. Peningkatan motivasi kerja melalui kolaborasi lintas sektor yang memberi pengakuan peran dan pembelajaran praktis bagi anggota tim.
10. Penyusunan pedoman teknis sebagai panduan praktik terhadap.
11. Penataan pembagian tugas dan manajemen beban kerja tim.

12. melakukan pembagian kerja yang lebih proporsional dengan memanfaatkan kolaborasi lintas sektor.

Pada tahap pengambilan keputusan, dari 12 (dua belas) strategi awal yang dipilih dari Matriks TOWS merupakan hasil kombinasi langsung antara faktor Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats. Strategi-strategi tersebut masih bersifat alternatif dan rinci, sehingga pada tahap lanjutan perlu dilakukan sintesis agar lebih operasional. Melalui proses klasifikasi berdasarkan kesamaan orientasi, fokus tujuan, dan pendekatan strategi, kedua belas strategi tersebut kemudian dikelompokkan menjadi 4 (empat) strategi umum, yaitu:

1. Strategi Penguatan Kapasitas SDM berbasis praktik  
(menggabungkan strategi SO dan WO yang berfokus pada Pengembangan kapasitas SDM yang kontekstual, praktis, dan berbasis pengalaman lapangan).
2. Strategi Penguatan Sistem & Prosedur Kerja  
(menggabungkan strategi SO dan WT yang berkaitan dengan penguatan sistem kerja adaptif berbasis SOP dan evaluasi kompetensi.).
3. Strategi Penataan Manajemen Kerja & Kolaborasi  
(menggabungkan strategi SO dan ST yang menekankan Penataan kerja tim yang efisien dan kolaboratif untuk menjaga kinerja dan motivasi)
4. Strategi Adaptasi dan Mitigasi Risiko Organisasi  
(menggabungkan strategi ST dan WT yang berorientasi pada Peningkatan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan regulasi dan menjaga keberlanjutan program)

Selanjutnya untuk menentukan prioritas yang dapat dilaksanakan dengan menggunakan faktor penentu keberhasilan pada Matriks IFE dan EFE. Strategi yang dipilih menggunakan metoda QSPM dari rumusan strategi tersebut akan dipilih sebagai prioritas utama.

Berdasarkan hasil QSPM, urutan prioritas strategi peningkatan kompetensi Tim Fasmonev Kecamatan Gunung Puyuh adalah:

1. Penguatan Kapasitas SDM berbasis praktik dengan *Total Attractiveness Score (TAS) 5,92*.
2. Penataan Manajemen Kerja & Kolaborasi dengan *Total Attractiveness Score 5,85*.
3. Optimalisasi Pemanfaatan Sistem dan Prosedur Kerja dengan *Total Attractiveness Score 5,46*.
4. Adaptasi Regulasi dan Mitigasi Risiko Organisasi dengan *Total Attractiveness Score 5,10*.

Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi Penguatan Kapasitas SDM berbasis praktik memperoleh nilai Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi sebesar 5,92. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut memiliki daya tarik paling kuat dalam merespons kondisi internal dan eksternal Tim Fasmonev P2RW Kecamatan Gunung Puyuh. Strategi ini dinilai paling efektif karena secara langsung menjawab kelemahan utama berupa kesenjangan kompetensi teknis, belum adanya evaluasi berbasis kompetensi, serta menurunnya motivasi kerja akibat beban tugas tambahan. Selain itu, strategi ini juga mampu mengoptimalkan kekuatan internal berupa pengalaman anggota senior serta memanfaatkan peluang eksternal seperti program pembinaan kepegawaian dan perkembangan teknologi informasi. Dengan demikian, penguatan kapasitas SDM menjadi prioritas strategis utama yang harus didahulukan sebelum strategi lainnya diimplementasikan.

Adapun untuk memaksimalkan suatu analisis maka dibutuhkan rekomendasi operasional. Berikut disusun untuk memperkuat hasil analisis tersebut sekaligus menjadi acuan teknis bagi pemerintah kecamatan dalam mengimplementasikan strategi pengembangan kompetensi secara efektif. Rekomendasi ini mempertimbangkan kondisi riil di lapangan, kapasitas organisasi, serta kebutuhan Tim Fasmonev dalam menghadapi dinamika regulasi dan keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, rekomendasi ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga dirancang agar dapat dioperasionalkan secara bertahap, terukur, dan berkelanjutan sesuai arah kebijakan pembangunan daerah.

### **1. Penguatan Kapasitas SDM Tim Fasmonev Berbasis Praktik**

Penguatan kapasitas sumber daya manusia Tim Fasmonev perlu dilakukan melalui pendekatan pembelajaran berbasis praktik yang langsung terintegrasi dengan aktivitas monitoring dan evaluasi di lapangan. Strategi ini dapat diwujudkan dengan memanfaatkan anggota tim yang memiliki pengalaman kerja lebih lama sebagai mentor bagi anggota lainnya melalui mekanisme pendampingan langsung (*on the job learning*). Pendekatan ini dipandang lebih efektif dibandingkan pelatihan klasikal semata karena memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan kontekstual, khususnya terkait pemahaman RAB, aspek teknis pembangunan, serta penyusunan laporan evaluasi berbasis temuan lapangan. Selain itu, program pembinaan kepegawaian yang tersedia di lingkungan pemerintah daerah dapat dioptimalkan dengan memasukkan kebutuhan spesifik Tim Fasmonev ke dalam kegiatan bimbingan teknis tematik. Dengan demikian, kesenjangan kompetensi teknis antaranggota dapat dikurangi secara bertahap dan berkelanjutan.

### **2. Optimalisasi Pemanfaatan Sistem dan Prosedur Kerja**

Optimalisasi sistem dan prosedur kerja menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas Tim Fasmonev di tengah keterbatasan sumber daya. Keberadaan SOP, juklak, dan juknis yang telah tersedia perlu diterjemahkan ke dalam bentuk yang lebih operasional melalui pemanfaatan teknologi informasi sederhana, seperti penggunaan Microsoft Excel sebagai alat bantu monitoring dan evaluasi. Integrasi SOP ke dalam format checklist, rekapitulasi temuan, dan template laporan yang seragam akan membantu anggota tim bekerja secara lebih sistematis dan konsisten. Standardisasi format kerja ini tidak hanya mempermudah proses pelaporan, tetapi juga meningkatkan akurasi data serta memperkuat akuntabilitas hasil monitoring yang dihasilkan oleh tim.

### **3. Penataan Manajemen Kerja dan Penguatan Kolaborasi**

Penataan manajemen kerja Tim Fasmonev perlu diarahkan pada pembagian tugas yang lebih proporsional dan berbasis kompetensi agar beban kerja dapat didistribusikan secara adil dan efisien. Pembagian peran yang jelas, baik dalam aspek teknis, administratif, maupun koordinatif, akan mengurangi ketergantungan pada individu tertentu serta mencegah kelelahan kerja yang dapat berdampak pada menurunnya motivasi anggota tim. Di sisi lain, penguatan kolaborasi lintas sektor menjadi elemen penting dalam mendukung peningkatan kualitas monitoring dan evaluasi. Kolaborasi dengan perangkat daerah teknis dan pemangku kepentingan terkait memungkinkan Tim Fasmonev memperoleh pembelajaran praktis, validasi teknis, serta pengakuan atas peran strategis yang dijalankan, sehingga turut berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja tim secara keseluruhan.

### **4. Adaptasi Regulasi dan Mitigasi Risiko Organisasi**

Dalam menghadapi dinamika regulasi yang terus berkembang, Tim Fasmonev perlu memiliki mekanisme adaptasi yang sistematis untuk meminimalkan risiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Upaya ini dapat dilakukan melalui penyusunan pedoman teknis internal yang berfungsi sebagai turunan operasional dari regulasi yang berlaku, sehingga lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota tim. Selain itu, penunjukan anggota tertentu sebagai *focal point* regulasi menjadi penting untuk memantau perubahan kebijakan dan menyampaikan informasi strategis kepada tim secara berkala. Melalui forum internal pembahasan regulasi, Tim Fasmonev dapat menyamakan persepsi, meningkatkan kesiapsiagaan terhadap perubahan kebijakan, serta menjaga konsistensi pelaksanaan monitoring dan evaluasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**Tabel 4. Operasional Strategi Peningkatan Kompetensi Tim Fasmonev**

NO	URAIAN STRATEGI	OPERASIONAL
1	2	3
1	Penguatan Kapasitas SDM Berbasis Praktik	Adanya Surat Keputusan Camat Gunung Puyuh tentang ketetapan tugas mentor teknis dari senior terhadap junior
2	Optimalisasi Sistem dan Prosedur Kerja	Menyederhanakan SOP proses administratif agar lebih mudah dipahami
3	Penataan Manajemen Kerja dan Kolaborasi	Pembuatan matriks pembagian tugas dan jadwal kerja
4	Adaptasi Regulasi dan Mitigasi Risiko Organisasi	Pembuatan Nota internal yaitu bentuk kesepakatan tim yang menunjuk 1 orang agar bertugas sebagai monitoring perubahan juklak dan juknis, serta menjadi penghubung dengan Bagian Pemerintahan dan DPUTR

Sumber: Diolah Penulis 2025

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kompetensi Tim Fasilitasi, Monitoring, dan Evaluasi (FASMONEV) P2RW Kecamatan Gunungpuyuh dinilai belum optimal dan belum merata, terutama pada aspek motives (inisiatif kerja masih rendah dan menunggu arahan), traits (kurang berani mengungkap ketidaksesuaian dan belum teliti dalam pengukuran), self-concept (kepercayaan diri belum konsisten di lapangan), knowledge (pemahaman regulasi, mekanisme program, dan RAB masih timpang), serta skill (kemampuan teknis pemeriksaan administrasi dan analisis pekerjaan belum memadai). Hambatan utama berasal dari belum adanya sistem penghargaan dan jenjang karier, beban kerja tambahan, kejemuhan, keterbatasan pelatihan praktik, serta dukungan fasilitas yang belum maksimal, sedangkan upaya yang dilakukan masih bersifat administratif dan learning by doing melalui pendampingan, rapat internal, serta diskusi informal. Hasil analisis strategi menunjukkan posisi tim relatif menguntungkan dengan nilai IFE 3,33 dan EFE 3,17, serta berada pada Kuadran I (agresif), sehingga prioritas strategi yang direkomendasikan melalui QSPM adalah Penguatan Kapasitas SDM berbasis praktik (TAS 5,92), diikuti Penataan Manajemen Kerja dan Kolaborasi (TAS 5,85), Optimalisasi

Sistem dan Prosedur Kerja (TAS 5,46), serta Adaptasi Regulasi dan Mitigasi Risiko Organisasi (TAS 5,10).

## 5. Daftar Pustaka

- A. Muri Yusuf, M. Pd. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. PrenadaMedia.
- Adawiah, R., Bonita, R., Nurfitri, N., Rahmaviani, L., & Utami, R. (2022). *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan SDM dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan*. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1, 799–813.
- Agus Yulistiyono, SE. , M., Dr. Solehudin, M., Dr. H.M. Anwar, Lc. , M. M. , M. S., Ahmad Karim, SE. , M., & Asep Deni. (2023). *PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 5.0*.
- Akther, S., Javed, T., & Islam, N. (2018). The Effectiveness of Training Need Assessment (TNA) Practices in Private Sector Banks of Bangladesh. In *International Journal of Modern Trends in Business Research* (Vol. 1, Issue 4). <https://ssrn.com/abstract=3398497>
- Alfitri. (2011). *Community Development, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Ambar T Sulistiyan, & Rosidah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado*, 16(04).
- Angga Wahyudi, Muhammad Bhismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhillah, Shinta Yolanda, & M. Isa Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Arikunto, S. (2010). *Research Design. Pendekatan Metode Kualitatif*. Al Fabet.
- Becker, G. S. (1964). Human capita. *New York: National Bureau of Economic Research*.
- Benny, C. J. (n.d.). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI*.
- Dahyar Daraba. (2019). *Reformasi Borokrasi & Pelayanan Publik*. Leisyah.
- Damanik, M. P., Cahyo Nugroho, A., Mahmudah, D., & Hakiki Purwaningsih, E. (2020). EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Program Pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta). *Studi Komunikasi Dan Media*, 24(9), 187–201.
- Daniali, S. M., Barykin, S. E., Khortabi, F. M., Kalinina, O. V., Tcukanova, O. A., Torosyan, E. K., Poliakova, S., Prosekov, S., Moiseev, N., & Senjuu, T. (2022). An Employee Competency Framework in a Welfare Organization. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042397>
- David, F. (2011). *Manajemen Strategis - Konsep* (13th ed.). Salemba Empat.
- Desma Fatwara, M. (2022). STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PENGOLAHAN PANGAN DALAM PENCPTAAN WIRASAHA BARU. In *Agustus* (Vol. 1, Issue 2).
- DR. Nurianna Thoha, M. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi*. 1–5.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. In *European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN* (Vol. 5, Issue 4). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Fitriani, D., Ramdhani, D., & Hapsari, A. (2023). Strategi Peningkatan Kompetensi Calon Pekerja Migran Indonesia. *Jurnal Masyarakat Indonesia*, 49(2).
- Freddy Rangkuti. (2015). *Personal SWOT Analysis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Grace, M. (2001). *Training Need Analysis*. British Dental, 190.
- Herdiansyah, H. (2013). *Wawancara, observasi, dan focus groups: Sebagai instrumen penggalian data kualitatif*.

- Hijriah. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara*. *E Jurnal Katalogis*, 4, 37–50.
- Kartawinata, A. M. (2020). Etnografi Garna Tentang Kebudayaan Baduy (Catatan untuk Mengenang Prof H. Judistira K. Garna, Ph.D). *Umbara*, 5(2), 101. <https://doi.org/10.24198/umbara.v5i2.30663>
- Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). The quintessence of strategic management. *The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business*.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRASAHAAN*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Lexy, J. M. (2011). *metodologi penelitian Kualitatif*.
- Lumban Gaol, P., & Arifin, I. (2023). Efektifitas Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Dalam Pencapaian Visi Organisasi Studi Kasus Pada Bagian Pengeloaan Wisma Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Sumber Daya Aparatur*.
- Lyle M. Spencer, & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 1993.
- Maharani, D. (2019). *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9 (2), 102–110.
- Mahdia Purba, D., Manajemen, M., Sultan, U., Tirtayasa, A., & Prahiawan, W. (2024). Strategi Manajemen dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pasca Pandemi Covid-19: Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Business Technology and Economics*, 1(2), 50–59. <https://journal.pipuswina.com/index.php/jbte/about>
- Malkanthi, S. H. P. (2020). Urban consumers' attitude towards organic food in Sri Lanka. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14(1–2). <https://doi.org/10.19041/apstract/2020/1-2/1>
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Miller, L., Rankin, N., & Neathey, F. (2001). Competency frameworks in UK organisations: key issues in employers' use of competencies. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic Making In Three Modes. *California Management Review*, 16, 44–53.
- Moheriono, E., & Si, D. M. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*.
- Nabilla, C., & Listiani, T. (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kota Bandung. *Ilmu Administrasi*, 297–303.
- Nainggolan, N. P. (2021). *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Hotel Instar Kota Batam*.
- Nawawi, T., & Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Kompensasi Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kurnia Mandiri Jaya pada Divisi Distribusi Kantor Pusat di Cirebon. *Jurnal Managerial Dan Kewirausahaan*, II, 723–729.
- Nazir, M. (2014). *Metodologi Penelitian*. Gahlia Indonesia.
- Partisipasi Masyarakat Dalam Pemanfaatan Dana Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM-MP) Terhadap Kemajuan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Di Desa Tetehosi I Kecamatan Gunungsitoli Idanoj), Universitas Medan Area (2017).
- Pramudyo, C. (2017). *Cara Pinter Jadi Trainer*.
- Priyono & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Putri, W. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- R. A. Fadhallah. (2021). *WAWANCARA*. UNJ PRESS.
- Rachmawati, I. K. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Ratnasari, S. L., & Septiani, M. (2020). *Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Journal Of Global Business and Management Review*, 2.1, 41–48.
- Reed, J., & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393–407. <https://doi.org/10.1108/09534810610668382>
- Riyanto, S., Mardi, N. W., & Subijanto. (2021). *Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Yang Dipengaruhi Oleh Faktor Kompetensi Sdm, Karakteristik Individu Dan Semangat Kerja Kinerja Karyawan Bank Sarana Prima Mandiri Pamekasan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 8 (2), 64–73.
- Salas, E., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (n.d.). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. <https://doi.org/10.2307/23484697>
- Sangadji, I. A., Jannang, A. R., & Sabuhari, R. (2022). *Model Pelatihan Sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Maluku Utara* *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*. 6 No. 9(9), 563–577.
- Sari, P. A., & Askari, S. (2021). *Analisis Partisipasi Masyarakat dalam Musrenbang Desa Menurut Prespektif Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014*.
- Seto Agung, A., & Septianti, S. (2018). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Minat Melakukan Penelitian Pada Dosen Di Universitas Tridinanti Palembang*. 1479–1486.
- Soantahan, S. M. (2023). *Rancangan Desain Kurikulum Pelatihan Berbasis Masalah Untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) Dengan Menggunakan Konsep Pembelajaran Dinamis (Dynamic Learning)*. 8, 83–94. <http://jurnalpjf.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Kualitatif*.
- Suryabrata, S. (2014). *Metodologi Penelitian* (25th ed.). Rajawali Pers.
- Sutrisno, & Edy. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Grup.
- Wahid Nashihuddin, & Dwi Ridho Aulianto. (2015). Strategy for Improving Competence and Professionalism of Librarian in Special Library. *Jurnal Perpustakaan Pertanian*, 21(2), 51–58.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). PT Raja Grafindo.