



DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Cahya Rahmadhani¹, Benny Sigi¹

¹Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Terbuka

*Email Corresponding: cara.cahya@gmail.com, bennys@ecampus.ut.ac.id

ARTICLE INFORMATION ABSTRACT

Article history:

Received date: 15 Mei 2025

Revised date: 25 Juli 2025

Accepted date: 28 Juli 2025

Competence plays a crucial role for the State Civil Apparatus (ASN) in effectively performing their duties and responsibilities, particularly in delivering government and public services. The ASN Professionalism Index indicates that the competency level of ASN within the North Kalimantan Provincial Government remains low. This research aims to analyze the strategy of the Human Resource Development Agency (BPSDM) of North Kalimantan Province in enhancing ASN competence. A qualitative research method was used with data collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the competence of ASN within the North Kalimantan Provincial Government still need improvement in terms of individual knowledge, skills, and self-concept. Therefore, an appropriate strategy is needed to ensure the effective implementation of competency development. The BPSDM of North Kalimantan Province is currently experiencing relatively weak internal conditions, while external factors remain supportive of organizational growth. This situation requires a progressive strategy that leverages existing opportunities and addresses internal weaknesses. Accordingly, several strategic steps should be undertaken, including the preparation of prerequisite documents for competency development, planning of competency development programs, updating information systems, and improving facilities and infrastructure. These are essential in formulating a roadmap for ASN competency development.

Keyword: state civil apparatus, competence, human resources, strategy.

ABSTRAKSI

Kompetensi menjadi faktor penting bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan publik. Hasil pengukuran indeks profesionalitas ASN menunjukkan bahwa kompetensi ASN dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara tergolong rendah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Utara dalam meningkatkan kompetensi ASN. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara masih memerlukan peningkatan dalam hal pengetahuan individu, keterampilan, dan konsep diri sehingga diperlukan strategi yang tepat dalam rangka memastikan pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan secara efektif. BPSDM Provinsi Kalimantan Utara berada pada situasi dimana organisasi sedang dalam kondisi internal yang cukup lemah, tetapi kondisi eksternal mendukung untuk pertumbuhan organisasi. Hal ini memerlukan strategi progresif dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Untuk itu, penyusunan dokumen prasyarat pengembangan kompetensi ASN, perencanaan program pengembangan kompetensi, pembaharuan sistem informasi, dan peningkatan sarana dan prasarana merupakan langkah strategis yang penting untuk dilakukan sebagai bahan perumusan peta jalan (*road map*) pengembangan kompetensi ASN.

Kata Kunci: aparatur sipil negara, kompetensi, sumber daya manusia, strategi.

PENDAHULUAN

Di era *society* 5.0 saat ini yang ditandai dengan integrasi teknologi digital dalam berbagai aspek kehidupan, tantangan, persaingan, serta kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dengan begitu cepat. Dalam menghadapinya, manusia diharapkan dapat menguasai teknologi dan tetap menjadi yang terdepan, dengan kompetensi sebagai faktor kunci untuk mempertahankan nilai dan keberlangsungan pegawai sebagai aset penting bagi suatu organisasi (Muttaqien, 2022). Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seseorang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Karakteristik dasar ini berperan dalam mempengaruhi kinerja individu saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Yusup, 2021). Sudarman (2018) mengemukakan bahwa kompetensi sangat penting bagi seorang ASN karena mereka bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, termasuk memberikan layanan publik berkualitas, menerapkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Utara per Januari tahun 2024, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki kondisi cukup kompleks dengan 4.356 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar di unit kerja dengan berbagai rentang usia dan tingkat pendidikan. Berdasarkan daftar nilai indeks instansi di wilayah kerja Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin per Desember tahun 2023, hasil pengukuran Indeks Profesionalitas ASN di Provinsi Kalimantan Utara termasuk dalam kategori rendah. Hal ini tercermin dari angka Indeks Profesionalitas ASN yang berada pada angka 67,6 dimana angka tersebut merupakan rata-rata nilai dari dimensi kualifikasi sebesar 21,29 dari bobot maksimal 25, dimensi kompetensi sebesar 17,32 dari bobot maksimal 40, dimensi kinerja sebesar 23,99 dari bobot maksimal 30, dan dimensi disiplin sebesar 5 dari bobot maksimal 5 (BKN, 2023). Dimensi kompetensi pada hasil yang ditunjukkan sebesar 17,32 tersebut, memiliki nilai kurang dari setengah dari bobot maksimal yang ditentukan yakni 40. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa PNS Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki kompetensi yang rendah. Menurut Thoha (2016), ada tiga faktor utama yang menyebabkan perbedaan besar dalam kompetensi ASN. Pertama, terdapat ketidaksesuaian yang signifikan antara tingkat pendidikan ASN dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Kedua, Badan

Kepegawaian kurang memberikan perhatian atau kesadaran dalam mengembangkan kompetensi ASN. Ketiga, implementasi desentralisasi dalam pengembangan kompetensi ASN tidak berjalan optimal, sehingga usaha tersebut menjadi kurang efektif.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Utara merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki tugas melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan fungsi tugasnya berkaitan dengan merumuskan kebijakan dan penyelenggaraan kompetensi aparatur dilingkungan provinsi dan kabupaten/kota sebagaimana tercantum dalam Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara Nomor 18 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi. BPSDM Kalimantan Utara memiliki kewajiban untuk mengupayakan peningkatan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dengan merumuskan strategi pengembangan kompetensi ASN.

Strategi dalam suatu instansi pemerintah merupakan elemen yang sangat krusial untuk mendorong instansi tersebut mencapai kemajuan dalam pelayanan dan meraih tujuan bersama dengan efektif dan kompetitif (Iriawan, 2021). Pengembangan kompetensi ASN bertujuan untuk menjaga dan memperkuat kemampuan ASN agar sesuai dengan standar yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, ASN dapat lebih berhasil dalam melayani organisasi dengan lebih baik (Islamiaty & Afnira, 2022). Pandangan ini juga ditegaskan oleh Fitria et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak hanya membantu lembaga/organisasi publik memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan andal untuk pekerjaannya, tetapi juga mengarah pada peningkatan kinerja organisasi melalui penjabaran dan operasionalisasi visi dan misi. Terdapat beberapa langkah dalam proses pengembangan kompetensi, dimulai dengan analisis kebutuhan, perancangan dan pembuatan bahan pengembangan kompetensi, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, serta diakhiri dengan evaluasi pengembangan kompetensi (Sihombing, 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya strategi pengembangan kompetensi dalam meningkatkan profesionalitas ASN. Penelitian Setiadiputra (2017) menyatakan bahwa pendekatan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal

dalam pengembangan kompetensi ASN. Sementara itu, Rohmadyansyah (2022) menyoroti bahwa kendala utama dalam pengembangan kompetensi ASN adalah kurangnya dukungan sumber daya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi tentang peningkatan kompetensi ASN di lingkungan Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis kepada BPSDM Kalimantan Utara dalam upaya meningkatkan kompetensi ASN, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi dan pelayanan publik yang lebih baik. Untuk maksud tersebut, penelitian ini berfokus pada pembahasan tentang strategi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Adapun keterbatasan dari artikel ini adalah tidak membahas penerapan (implementasi) strategi peningkatan kompetensi ASN maupun dari sisi evaluasinya sehingga diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau penelitian selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kalimantan Utara tahun 2024. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan utama dalam penelitian adalah Kepala Badan, Sekretaris, dan Kepala Bidang Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDM Provinsi Kalimantan Utara. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan dan dokumen resmi BPSDM Kalimantan Utara, publikasi dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengembangan kompetensi ASN, data statistik dan laporan dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara, serta sumber pustaka lainnya yang mendukung analisis dan pemahaman tentang kompetensi ASN.

Penelitian dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Sugiyono, 2016). Selanjutnya, terkait dengan analisis strategi kompetensi ASN, dilakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi organisasi (Renguti, 2015). Untuk itu, pada penelitian ini akan dilengkapi dengan analisis

SWOT untuk menentukan atau merumuskan strategi pada BPSDM Provinsi Kalimantan Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kompetensi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara

Analisis kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam penelitian ini menggunakan teori Spencer sebagaimana dikemukakan oleh Hutapea & Thoha (2008), dimana terdapat tiga elemen kunci dalam pembentukan kompetensi, yakni pengetahuan individu, keterampilan, dan konsep diri.

1. Pengetahuan Individu

Pengetahuan individu mencakup pemahaman ASN terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta pengetahuan terkait regulasi dan prosedur yang berlaku. Pengetahuan menjadi faktor penting bagi seorang ASN dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa sebagian besar ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki pengetahuan yang cukup memadai. Namun, masih terdapat sejumlah ASN yang memerlukan motivasi. Keadaan ini terlihat pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja ASN yang berbeda. Berikut ini adalah hasil analisis mengenai pengetahuan individu ASN:

a. Pengetahuan mengenai Regulasi dan Kebijakan

ASN di lingkungan Provinsi Kalimantan Utara pada umumnya memiliki pemahaman dasar yang baik tentang regulasi dan kebijakan yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun daerah. Hal ini juga didorong adanya berbagai sosialisasi atau pelatihan bagi para ASN. Namun demikian, ada kesenjangan dalam pengetahuan mengenai regulasi tertentu yang lebih spesifik atau yang baru diterbitkan. Beberapa ASN menunjukkan kesulitan dalam mengikuti perubahan kebijakan dan regulasi terbaru. Hal ini sering disebabkan oleh kurangnya sosialisasi atau pelatihan terkait peraturan baru tersebut.

b. Pengetahuan Teknis dan Spesialisasi

ASN yang bekerja di bidang-bidang teknis tertentu, seperti bagian keuangan, hukum, atau teknologi informasi, umumnya memiliki pengetahuan yang mendalam di bidang spesialisasinya. ASN mampu menerapkan pengetahuan ini dalam tugas dan pekerjaan sehari-hari secara cukup efektif. Namun, masih terdapat beberapa ASN yang memerlukan peningkatan dalam pengetahuan teknis misalnya pada suatu

jabatan tertentu, terutama bagi ASN yang memiliki tingkat pendidikan yang tergolong rendah. Data BKD (2024) misalnya, menunjukkan bahwa ASN yang memiliki kualifikasi pendidikan dengan jenjang Diploma ke bawah masih cukup tinggi berjumlah sekitar 1020 orang (23,89%) dari total sebanyak 4269 ASN (PNS dan CPNS) per April 2024 di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

2. Keterampilan

Keterampilan meliputi kemampuan teknis dan manajerial yang dimiliki oleh ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil analisis, terdapat variasi dalam keterampilan yang dimiliki oleh ASN, yang dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis merupakan kemampuan ASN dalam menjalankan tugas-tugas spesifik yang memerlukan pengetahuan dan keahlian tertentu. Pengembangan keterampilan teknis dilakukan melalui pelatihan teknis yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Beberapa temuan utama dari analisis keterampilan teknis ASN di lingkungan Provinsi Kalimantan Utara meliputi:

- 1) Penulisan Laporan dan Dokumentasi
Keterampilan dalam menulis laporan yang jelas, ringkas, dan akurat masih memerlukan perbaikan atau peningkatan. Cukup banyak ASN yang menunjukkan kesulitan dalam menyusun laporan memenuhi sesuai standar kualitas yang diharapkan seperti adanya laporan kegiatan tertentu tidak sesuai dengan tuntutan *template* atau standar yang ditetapkan.
- 2) Prosedur Administrasi
Pemahaman tentang standar prosedur administrasi, termasuk pengelolaan dokumen, surat-menyurat, dan arsip, juga bervariasi. Beberapa ASN masih memerlukan sosialisasi dan pelatihan lebih lanjut dalam rangka memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku.
- 3) Manajemen Data
Kemampuan dalam mengelola data, termasuk pengumpulan, penyimpanan, analisis, dan pelaporan data, masih perlu ditingkatkan. ASN sering mengalami kesulitan dalam menggunakan perangkat lunak manajemen data dan analisis statistik. Hanya sebagian kecil ASN yang memiliki keterampilan atau kompeten dalam

penggunaan teknologi terkait dengan manajemen data tersebut.

b. Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajerial meliputi kemampuan dalam mengelola tim, sumber daya, dan proyek dengan efektif. Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki 381 pejabat struktural. Sebanyak 375 pejabat struktural telah mengikuti pelatihan manajerial dan sebanyak 6 pejabat struktural belum mengikuti pelatihan struktural (Kaltara, 2023). Beberapa temuan utama dari analisis keterampilan manajerial ASN meliputi:

- 1) Kepemimpinan
Keterampilan kepemimpinan di antara ASN terutama di tingkat menengah dan atas, cukup bervariasi. Sejumlah pemimpin atau pejabat menunjukkan kemampuan yang kuat dalam menginspirasi dan memotivasi tim mereka, sementara beberapa yang lain masih perlu mendorong dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif terutama untuk mendorong kerja sama tim.
- 2) Komunikasi
Keterampilan komunikasi, baik lisan maupun tulisan, sangat penting dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ASN. Banyak ASN yang menunjukkan keterampilan komunikasi yang baik, tetapi masih terdapat beberapa yang memerlukan peningkatan keterampilan, terutama dalam hal komunikasi yang jelas dan efektif secara internal dan eksternal dengan pihak-pihak terkait maupun dengan masyarakat.
- 3) Pengambilan Keputusan
Kemampuan dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat adalah keterampilan kunci yang perlu dimiliki oleh ASN. Analisis menunjukkan bahwa banyak ASN yang memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan ini, tetapi beberapa diantaranya masih memerlukan peningkatan atau pelatihan lebih lanjut untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, baik bersifat strategis maupun teknis yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya.

3. Konsep Diri

Konsep diri mencakup aspek motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang dipegang oleh ASN dalam menjalankan tugas mereka. Analisis mengenai konsep diri ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara mengemukakan beberapa temuan penting yang

mencerminkan sikap, motivasi, dan persepsi mereka terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja. Hasil analisis mengenai konsep diri ASN yang dimaksud sebagai berikut.

a. *Motivasi Kerja*

Sebagian besar ASN pada hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja yang cukup tinggi, yang ditunjukkan oleh komitmen mereka terhadap tugas dan keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik. Motivasi ini terutama didorong oleh rasa tanggung jawab dan pengabdian pada negara serta masyarakat. Namun, terdapat variasi dalam tingkat motivasi di antara ASN. Beberapa ASN merasa kurang termotivasi karena sejumlah persoalan seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya penghargaan (*reward*), dan terbatasnya peluang pengembangan karir. Misalnya, seorang ASN yang memiliki keterampilan/kemampuan lebih seperti dalam hal pekerjaan teknis tertentu sering mendapat pekerjaan tambahan yang menyebabkan beban (volume) kerja bertambah namun tanpa disertai dengan apresiasi atau penghargaan oleh organisasi.

b. *Kepuasan Kerja*

ASN yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari atasan dan rekan kerja cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang memadai, dan hubungan kerja yang harmonis akan dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja ASN. Sebaliknya, ASN yang merasa kurang mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja mereka, atau yang menghadapi masalah dalam hubungan kerja, cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Masalah ini kerap diperparah oleh kurangnya transparansi dalam sistem penilaian kinerja dan penghargaan bagi ASN yang beban kerjanya tinggi.

c. *Sikap terhadap Perubahan*

ASN yang terbuka terhadap perubahan dan memiliki sikap positif terhadap inovasi dan pembaruan cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan kebijakan dan prosedur. Mereka lebih mudah menerima dan menerapkan perubahan yang diperlukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Namun, masih terdapat ASN yang cenderung resistif terhadap perubahan, yang sering kali disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat perubahan tersebut atau ketidaknyamanan menanggalkan cara kerja yang sudah lama digunakan.

d. *Nilai-nilai Profesional*

Banyak ASN yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesional seperti integritas, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Nilai-nilai ini menjadi pedoman

dalam menjalankan tugas dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, masih ada beberapa ASN yang perlu ditingkatkan kesadaran dan penerapan nilai-nilai profesional ini. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau contoh nyata dari atasan yang menunjukkan penerapan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Analisis kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara tersebut menunjukkan pentingnya strategi dalam peningkatan kompetensi ASN dalam tiga aspek utama, yaitu pengetahuan individu, keterampilan, dan konsep diri. Peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan melalui pengembangan. Pengembangan kompetensi merupakan segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (Setiadiputra, 2017).

Analisis Strategi BPSDM Provinsi Kalimantan Utara dalam Peningkatkan Kompetensi ASN

Dalam rangka peningkatan kompetensi ASN, BPSDM Kalimantan Utara dituntut untuk lebih responsif terhadap berbagai pengaruh yang berkembang baik dari internal maupun eksternal. Pengaruh yang berasal dari internal pada umumnya dalam bentuk kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) BPSDM Kalimantan Utara, sedangkan isu eksternal muncul dalam bentuk peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang pada umumnya berasal dari luar lingkungan BPSDM Kalimantan Utara. Dalam mengelola berbagai pengaruh tersebut digunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi yang paling tepat untuk diterapkan dalam upaya pengembangan atau peningkatan kompetensi ASN. Proses analisis strategi tersebut sebagai berikut.

1. Identifikasi Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal BPSDM Kalimantan Utara

Hasil identifikasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan atau ancaman dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

a. *Kekuatan (Strength)*

- 1) Terdapat kesesuaian visi dan misi pimpinan daerah dengan pengembangan kompetensi ASN.
- 2) Tersedianya pengelola pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang memiliki sertifikasi. BPSDM Kalimantan Utara memiliki 7 (tujuh) Widyaiswara berkompeten serta

tenaga pengajar dan pengelola kediklatan yang tersertifikasi.

- 3) Ketersediaan SDM aparatur yang menguasai teknologi informasi. BPSDM Kalimantan Utara memiliki SDM yang menguasai teknologi informasi memungkinkan penerapan program pengembangan kompetensi berbasis teknologi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelatihan.
- 4) Terdapat motivasi yang tinggi dari ASN untuk pengembangan kompetensi. Motivasi yang tinggi dari ASN menunjukkan adanya kesadaran dan keinginan untuk meningkatkan kemampuan, yang merupakan modal penting untuk kesuksesan program pengembangan kompetensi.

b. Kelemahan (Weakness)

- 1) Ketersediaan anggaran yang terbatas. Anggaran pengembangan kompetensi ASN hanya bersumber dari APBD Provinsi Kalimantan Utara. Anggaran tersebut sebagian besar dialokasikan kepada BPSDM Kalimantan Utara sebagai perangkat kerja yang memiliki fungsi dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi dan juga terdapat di masing-masing perangkat daerah. Berdasarkan hasil wawancara, keterbatasan anggaran menjadi kendala krusial dalam peningkatan pengembangan kompetensi. Keterbatasan anggaran membatasi jumlah dan kualitas program pengembangan kompetensi yang dapat diselenggarakan.
- 2) Belum adanya sarana dan prasarana yang memadai. BPSDM Kalimantan Utara memiliki sarana 2 (dua) ruang kelas pembelajaran pengembangan kompetensi. Namun, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara belum memiliki sarana asrama. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, saat ini sedang dilakukan pembangunan gedung asrama dan diperkirakan dapat selesai pada tahun 2025. Sarana yang dilengkapi dengan prasarana yang memadai sangat dibutuhkan untuk menunjang proses pengembangan kompetensi agar dapat berjalan secara maksimal.
- 3) Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa hal ini terjadi karena perencanaan program belum

didasarkan pada data kesenjangan kompetensi.

- 4) Belum adanya dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN, seperti data kesenjangan kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi ASN.

c. Peluang (Opportunity)

- 1) Adanya perubahan regulasi yang mendukung pengembangan kompetensi ASN. Kepala BPSDM Kalimantan Utara menyatakan bahwa adanya perubahan Undang-Undang ASN, membawa semangat baru dalam pengembangan organisasi. Dalam UU No 20 Tahun 2023, pengembangan kompetensi tidak lagi dimaknai sebagai hak seperti pada peraturan sebelumnya, tapi pengembangan kompetensi maknanya berubah menjadi kewajiban.
- 2) Terbukanya pola kemitraan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Adanya regulasi baru yang menegasi sistem pembelajaran terintegrasi merupakan pendekatan yang secara komprehensif, menempatkan proses pembelajaran terhubung dengan pegawai ASN lain lintas instansi pemerintah maupun dengan pihak terkait.
- 3) Meningkatnya permintaan berbagai jenis pengembangan kompetensi. Permintaan yang tinggi untuk berbagai jenis pengembangan kompetensi mencerminkan adanya kebutuhan yang nyata, yang dapat dijadikan dasar untuk merancang program yang lebih sesuai.
- 4) Dukungan teknologi informasi untuk pengembangan kompetensi. Pemanfaatan teknologi informasi, seperti *e-learning*, dapat memperluas jangkauan dan efektivitas program pengembangan kompetensi. Kepala Bidang Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional menyatakan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan memanfaatkan teknologi seperti *e-learning* dapat memangkas penggunaan anggaran.

d. Ancaman (Threats)

- 1) Inkonsistensi kebijakan (faktor politis). Perubahan kebijakan yang sering dan tidak konsisten dapat mengganggu keberlanjutan program pengembangan kompetensi.
- 2) Pengalihan atau alokasi anggaran pada program prioritas lainnya. Pengalihan anggaran untuk program lain yang dianggap

lebih prioritas dapat mengurangi dana yang tersedia untuk pengembangan kompetensi ASN.

- 3) Terbatasnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis/fungsional/manajerial. Terbatasnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN secara memadai akan dapat menghambat program pengembangan kompetensi.
- 4) Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik. Tuntutan yang terus meningkat terhadap kualitas pelayanan publik memerlukan kompetensi yang tinggi, sementara program pengembangan kompetensi yang ada belum mampu memenuhi kebutuhan tersebut secara cepat dan menyeluruh.

Dari identifikasi faktor internal dan eksternal di atas maka dilakukan perhitungan dengan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) untuk faktor internal dan matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) untuk faktor eksternal. Matriks IFAS dan EFAS merupakan alat yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis dalam matriks SWOT organisasi (Tambunan & Agushinta, 2020). Faktor-faktor internal dan eksternal diberi bobot dengan nilai maksimal 1 (satu) dan diberi peringkat dengan rentang nilai 1-4. Hasil yang diperoleh dari perhitungan tersebut kemudian digambarkan dalam diagram analisis SWOT yang menunjukkan posisi organisasi serta strategi yang tepat untuk diterapkan. Selisih antara kekuatan dan kelemahan menjadi koordinat pada sumbu X dalam kuadran strategi, sedangkan selisih antara peluang dan tantangan (ancaman) adalah koordinat pada sumbu Y dalam kuadran strategi (Isnaini & Affiani, 2019). Perhitungan IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan IFAS

Faktor Internal				
No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Peringkat	Total
1	Terdapat kesesuaian visi dan misi pimpinan daerah dengan pengembangan kompetensi ASN	0,15	3	0,45
2	Tersedianya pengelola Diklat yang memiliki sertifikasi	0,05	2	0,10
3	Ketersediaan SDM aparatur yang menguasai teknologi informasi	0,10	2	0,20

4	Terdapat motivasi yang tinggi dari ASN untuk pengembangan kompetensi	0,15	3	0,45
Total Kekuatan		0,45		1,20

No	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Bobot	Peringkat	Total
1	Ketersediaan anggaran yang terbatas	0,15	2	0,30
2	Belum adanya sarana dan prasarana yang memadai	0,10	2	0,20
3	Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan kompetensi	0,10	3	0,30
4	Belum adanya dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN	0,20	4	0,80
Total Kelemahan		0,55		1,60
X=Total Kekuatan-Total Kelemahan= -0,40				

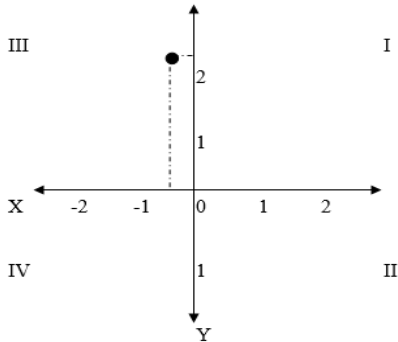
Tabel 2. Perhitungan EFAS

Faktor Eksternal				
No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Peringkat	Total
1	Adanya perubahan regulasi yang mendukung pengembangan kompetensi ASN	0,20	3	0,60
	Terbukanya pola kemitraan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi	0,20	3	0,60
3	Meningkatnya permintaan berbagai jenis pengembangan kompetensi	0,15	3	0,45
4	Dukungan teknologi informasi untuk pengembangan kompetensi	0,25	4	1,00
Total Peluang		0,80		2,65
No	Ancaman (<i>Threats</i>)	Bobot	Peringkat	Total
1	Inkonsistensi kebijakan (faktor politis)	0,05	2	0,10
2	Pengalihan atau alokasi anggaran pada program prioritas lainnya	0,05	3	0,15
3	Terbatasnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis/fungsional/manajerial	0,05	3	0,15
4	Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik	0,05	2	0,10
Total Ancaman		0,20		0,50
Y=Total Peluang-Total Ancaman= 2,15				

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Setelah diperoleh nilai tertimbang dari matriks evaluasi faktor internal dan eksternal, langkah berikutnya yakni menampilkan kuadran model SWOT agar dapat menempatkan posisi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Hasil analisis matriks kuadran SWOT dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Matriks Kuadran SWOT



Sumber: Diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS -0.40 dan hasil EFAS 2.15 tersebut menunjukan bahwa posisi BPSDM Kalimantan Utara berada pada kuadran III. Hal tersebut menggambarkan situasi di mana organisasi sedang dalam kondisi internal yang cukup lemah, tetapi kondisi eksternal mendukung untuk pertumbuhan. Organisasi yang termasuk ke dalam kuadran III disarankan untuk melaksanakan strategi memelihara dan mempertahankan kemampuan layanan yang telah ada, serta mengombinasikannya dengan melakukan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk layanan (Nugroho, 2016). Hal ini bertujuan agar dapat memanfaatkan peluang dari permintaan jasa yang sedang tinggi demi kemajuan organisasi.

2. Analisis SWOT

Alat yang digunakan untuk menyusun strategi BPSDM Kalimantan Utara dalam pengembangan kompetensi ASN adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Tabel 3. Matriks SWOT

Faktor-Faktor Internal (IFAS)	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1) Terdapat kesesuaian visi dan misi pimpinan daerah dengan pengembangan	1) Ketersediaan anggaran yang terbatas 2) Belum adanya

Faktor-Faktor Eksternal (EFAS)	2) Tersedianya pengelola diklat yang memiliki sertifikasi	sarana dan prasarana yang memadai
	3) Ketersediaan SDM Aparatur yang menguasai teknologi informasi	3) Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan kompetensi
	4) Terdapat motivasi yang tinggi dari ASN untuk pengembangan kompetensi	4) Belum adanya dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
a) Adanya perubahan regulasi yang mendukung pengembangan kompetensi ASN	Merealisasikan dan memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Kepala daerah dan motivasi ASN untuk pengembangan kompetensi melalui pengoptimalan peluang dari adanya teknologi dan informasi untuk mendukung pengembangan kompetensi	Memanfaatkan adanya perubahan regulasi dan dukungan teknologi informasi dalam pengembangan kompetensi untuk menyusun dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN, meningkatkan sarana dan prasarana, serta perencanaan program pengembangan kompetensi
b) Terbukanya pola kemitraan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi		
c) Meningkatnya permintaan berbagai jenis pengembangan kompetensi		
d) Dukungan teknologi informasi untuk pengembangan kompetensi		
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
Inkonsistensi kebijakan (faktor politis)	Menggunakan kesesuaian visi dan misi untuk menghadapi inkonsistensi kebijakan dengan argumen yang kuat dan berbasis data.	Mengembangkan dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dan menyesuaikan program dengan
Pengalihan atau alokasi anggaran pada program prioritas lainnya		
Terbatasnya penyelenggaraan		

pengembangan kompetensi teknis/fungsional/manajerial	kebutuhan nyata.
Tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik	

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Dari hasil analisis IFAS dan EFAS sebagaimana digambarkan pada Gambar 1, dapat disimpulkan bahwa BPSDM Kalimantan Utara perlu mengembangkan strategi *Weakness-Opportunity* (WO). Strategi WO digunakan untuk mengembangkan strategi yang memanfaatkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Strategi ini bertujuan untuk mengubah kelemahan internal menjadi kekuatan atau setidaknya mengurangi dampaknya, sambil mengeksplorasi peluang eksternal untuk kemajuan organisasi. Strategi WO yang diambil adalah dengan memanfaatkan adanya perubahan regulasi dan dukungan teknologi informasi dalam pengembangan kompetensi untuk menyusun dokumen pendukung pengembangan kompetensi ASN, meningkatkan sarana dan prasarana, serta perencanaan program pengembangan kompetensi. Strategi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Menyusun dokumen prasyarat pengembangan kompetensi ASN yang lebih adaptif

Dokumen prasyarat pengembangan kompetensi ASN berfungsi sebagai panduan dasar yang mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang harus dimiliki oleh ASN untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif. Dokumen prasyarat pengembangan kompetensi ASN yang belum dimiliki BPSDM Kalimantan Utara adalah data kesenjangan kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi ASN.

- b. Menyusun perencanaan program pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi

Penyusunan dimulai dari inventarisasi dan validasi usulan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Kemudian melakukan penyusunan dokumen rencana lima tahunan dan tahunan pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun tuntutan pekerjaan ASN. Perencanaan ini mencakup penetapan tujuan program, sasaran yang ingin dicapai, jenis-jenis pelatihan yang akan diselenggarakan,

serta metode dan strategi pelatihan yang sesuai, termasuk rencana alokasi anggarannya. Rencana program ini harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya dan disesuaikan dengan prioritas organisasi serta perubahan lingkungan kerja. Pelaksanaan kerjasama dengan lembaga Diklat terakreditasi dapat dilakukan untuk mengurangi biaya pelatihan.

- c. Memperbaharui sistem informasi
Pembaruan sistem informasi dapat mencakup pengembangan platform digital untuk pelatihan, sistem manajemen data kompetensi, serta mekanisme pelaporan dan analisis data yang lebih efektif dan efisien. Sistem informasi yang mutakhir dan terintegrasi akan mempermudah proses pencatatan, pemantauan, dan evaluasi program pengembangan kompetensi. Implementasi pelatihan berbasis teknologi dapat mengoptimalkan penggunaan anggaran yang ada.
- d. Meningkatkan sarana dan prasarana
Untuk mendukung program pengembangan kompetensi ASN, diperlukan peningkatan sarana dan prasarana. Hal ini mencakup fasilitas fisik seperti ruang pelatihan, peralatan teknologi, dan akses ke sumber daya belajar yang memadai. Selain itu, juga mencakup peningkatan infrastruktur digital yang memungkinkan pelatihan online atau *e-learning*. Peningkatan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memaksimalkan efektivitas program pengembangan kompetensi.

KESIMPULAN

Analisis kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi ASN yang mencakup peningkatan pengetahuan individu, keterampilan, dan konsep diri. Hal ini terlihat dari seperti adanya kesenjangan pengetahuan ASN mengenai regulasi dan kebijakan, kesenjangan keterampilan teknis dan manajerial, serta kesenjangan dalam konsep diri yang mencakup aspek motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang dipegang oleh ASN dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini kemudian memerlukan strategi yang tepat dalam rangka memastikan pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara efektif dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Hasil analisis SWOT menunjukkan BPSDM Kalimantan Utara berada disituasi di mana organisasi sedang dalam kondisi internal yang cukup lemah, tetapi kondisi eksternal mendukung untuk pertumbuhan. Oleh karena itu, di perlukan strategi progresif dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Rekomendasi strategi yang dapat dikemukakan seperti perlunya menyusun dokumen prasyarat pengembangan kompetensi ASN, perencanaan program pengembangan kompetensi, pembaharuan/pemutakhiran sistem informasi, dan perlunya meningkatkan sarana dan prasarana.

Strategi tersebut selanjutnya dapat dirumuskan untuk menjadi *roadmap* pengembangan kompetensi yang dapat dijadikan pedoman dalam program dan kegiatan pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, BPSDM Kalimantan Utara perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan terkini.

DAFTAR PUSTAKA

- BKN. (2023). *Listing Nilai Indeks Instansi di Wilayah Kerja Kantor Regional VIII BKN Banjarmasin Per 06 Desember 2023*.
- Fitria, Suryanto, & Mashuri, M. A. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan World Class Government. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial*, 11(April), 42–53.
- Iriawan, H. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(1), 131–137.
<https://doi.org/10.30743/mkd.v5i1.3548>
- Islamiaty, U., & Afnira, E. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial*, 1(1), 24–44.
- Isnaini, L., & Affiani, M. (2019). Analisis Strategis dan Kunci Keberhasilan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 4(1), 118-130.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v4i1.79>
- Kaltara, B. (2023). *Laporan Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Tahun 2023*.
- Muttaqien, Z. (2022). Pentingnya Kompetensi bagi Sumber Daya Manusia dalam Menyongsong Era Society 5.0. Dalam Suwandi (Eds.), *Bunga Rampai Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0* (pp. 17-25). CV. Eureka Media Aksara.
- Nugroho, M. Q. (2016). *Buku Materi Pokok Manajemen Strategik Pemerintahan*. Universitas Terbuka.
- Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara Nomor 18 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/247189/pergub-prov-kalimantan-utara-no-18-tahun-2022>
- Rengkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rohmadyansyah, E. W. (2022). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo Provinsi Jawa Timur*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *SAWALA: Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), 16–22.
- Sihombing, U. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34.
- Sudarman, E. (2018). Pengaruh Profesionalisme dan Kompetensi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Karawang. *Jurnal Study and Management Research*, 15(2), 43-54.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabeta.
- Tambunan, R. J., & Agushinta, D. (2020). Analisis Strategi Bisnis PT. Tolu dengan Pendekatan BMC Menggunakan Metode EFAS, IFAS dan SWOT. *SISTEMASI: Jurnal Sistem Informasi Volume 9, Nomor 3, September 2020*:435-443.
<http://sistemasi.ftik.unisi.ac.id/index.php/stmsi/article/view/774/257>
- Thoha, M. (2016). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Prenada Media Group.
- Yusup. (2021). *Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. LD Media.