

**IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN
KOMPETENSI ASN OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KOTA BALIKPAPAN**

Risha Armila Sari, Thalita Rifda Khaerani

**eJournal Administrasi Publik
Volume 12, Nomor 2, 2024**

HALAMAN PERSETUJUAN PENERBITAN ARTIKEL EJOURNAL

Artikel eJournal dengan identitas sebagai berikut:

Judul : Implementasi Strategi Pengembangan Kompetensi ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan

Pengarang : Risha Armila Sari

NIM : 1902016015

Program Studi : Administrasi Publik

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

telah diperiksa dan disetujui untuk dionlinekan di eJournal Program Studi Administrasi Publik Fisip Unmul.

Samarinda, 5 Februari 2024

Pembimbing,



Thalita Rifda Khaerani, S.A.P., M.Si
NIP. 19890922 202203 2 012

Bagian di bawah ini

DIISI OLEH ADMIN EJOURNAL ADMINISTRASI PUBLIK

Identitas terbitan untuk artikel di atas

Nama Terbitan	: eJournal Administrasi Publik	 Koordinator Program Studi Administrasi Publik  Dr. Fajar Apriani, M.Si. NIP 19830414 200501 2 003
Volume	: 12	
Nomor	: 2	
Tahun	: 2024	
Halaman	: 171-280	

IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA BALIKPAPAN

Risha Armila Sari ¹, Thalita Rifda Khaerani ²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan, serta mengidentifikasi faktor penghambat dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan fokus penelitian program, anggaran, dan prosedur pengembangan kompetensi dengan memperhatikan faktor penghambatnya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model kualitatif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah terlaksana dengan baik melalui program, anggaran, dan prosedur. Pada indikator program, pengembangan kompetensi ASN telah dilakukan dengan baik, namun tidak semua program pengembangan kompetensi ASN dapat terlaksana, dikarenakan banyaknya jumlah pelatihan yang ada khususnya pelatihan bimbingan teknis. Pada segi anggaran pengembangan kompetensi ASN yang oleh BKPSDM Kota Balikpapan, diketahui bahwa anggaran yang dimiliki tidak mencukupi untuk dapat melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang telah direncanakan. Kemudian dari segi prosedur pada pengembangan kompetensi ASN oleh BKPSDM telah dilaksanakan dengan baik karena setiap pelaksana dan peserta pengembangan kompetensi. Selanjutnya, faktor penghambat dalam implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN oleh BKPSDM Kota Balikpapan yaitu adanya perubahan peraturan pengembangan kompetensi ASN, keterbatasan anggaran, rendahnya minat ASN untuk mengembangkan kompetensi, dan kurangnya koordinasi para pihak penyelenggara diklat.

Kata Kunci : *Implementasi Strategi, Pengembangan Kompetensi, Aparatur Sipil Negara (ASN)*

¹ Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: rishaarmila@gmail.com

² Dosen Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman.

Pendahuluan

Profesionalisasi Sumber Daya Aparatur merupakan salah satu agenda percepatan reformasi birokrasi yang menjadi fokus pemerintah dalam menangani berbagai masalah kepegawaian (Fathya, 2019). Demi terciptanya penyelenggaraan manajemen pemerintahan dalam otonomi daerah yang efektif dan efisien, sangat diperlukan kemampuan yang memadai seperti profesional dan memiliki keterampilan teknis oleh para pegawai terutama staf pelaksana di lingkungan pemerintahan.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Balikpapan Tahun 2021-2026 dijadikan pedoman dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan Tahun 2021-2026. Penyusunan Renstra BKPSDM Kota Balikpapan dimaksudkan sebagai pedoman perencanaan strategis dalam pelaksanaan program dan kegiatan penyelenggaraan manajemen kepegawaian tahun 2021-2026 yang efektif dan efisien dalam mendorong peningkatan profesionalisme aparatur dan pelayanan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan yang sesuai dengan visi dan misi yang terdapat pada Renstra BKPSDM Kota Balikpapan.

Berdasarkan Rencana Strategi BKPSDM Kota Balikpapan periode 2021-2026 telah ditetapkan satu sasaran yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas aparatur pemerintah Kota Balikpapan. Tujuan dari sasaran tersebut adalah mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan sasaran dari misi tersebut adalah meningkatnya kualitas dan kompetensi sumber daya aparatur Kota Balikpapan. Dalam mengembangkan kompetensi ASN, BKPSDM Kota Balikpapan telah menetapkan dua strategi pengembangan kompetensi yaitu pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan kegiatan *coaching* dan *mentoring* menjadi bagian dari metode pelatihan kepemimpinan dan pelatihan dasar CPNS.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan, saat ini Kota Balikpapan memiliki 4.501 ASN. Kompetensi ASN Kota Balikpapan pada dasarnya sudah cukup baik karena setiap tahunnya BKPSDM Kota Balikpapan telah melaksanakan strategi dan program pengembangan untuk para ASN, walaupun masih terjadi beberapa permasalahan seperti masih terdapat aparatur pemerintahan yang belum mengikuti beberapa diklat yang diperlukannya dan belum sesuai latar pendidikan aparatur dengan jabatan yang dimilikinya. Hal tersebut membuat kinerja ASN kurang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, karena seorang ASN harus memiliki standar kompetensi yang sesuai dengan syarat suatu jabatan agar dapat menunjang kinerjanya dengan baik. Permasalahan tersebut terjadi karena kurangnya minat para ASN untuk mengembangkan kemampuan mereka melalui pelatihan-pelatihan yang telah disediakan BKPSDM Kota Balikpapan dan juga rendahnya minat ASN untuk melanjutkan pendidikannya. Permasalahan juga

datang dari terhambatnya pelaksanaan diklat dikarenakan kendala anggaran yang tidak mencukupi untuk melaksanakan seluruh diklat yang menjadi kebutuhan para ASN. Karena beberapa permasalahan tersebut, hingga saat ini pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan belum dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan uraian mengenai fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan dan apa saja faktor penghambatnya.

Kerangka Dasar Teori

Strategi

Fandy dalam Nahar, (2016) menjelaskan bahwa strategi adalah pernyataan yang diartikulasi dengan baik dan jelas tentang kedudukan dan tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya secara spesifik dan intensif berdasarkan kemampuan dan kelemahan organisasi dan dengan memprediksi perubahan eksternal dengan bantuan strategi yang telah dirumuskan dengan baik. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Winardi dalam Lolong et al., (2020) mendefinisikan strategi sebagai bentuk rencana yang menyatukan tujuan utama organisasi dengan kebijakan dan serangkaian kegiatan ke dalam suatu kesatuan yang bersifat kohensif.

Berdasarkan beberapa definisi strategi menurut para ahli yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi suatu rencana atau langkah-langkah yang mencakup seluruh aspek pelaksanaan kegiatan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen Strategis

Sedjati (2015) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang memadukan tugas-tugas manajemen dalam rangka pengambilan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi lain mengenai manajemen strategi disampaikan oleh Steiner dalam Astiko, (2014) yang menjelaskan bahwa manajemen strategi sebagai proses yang berkelanjutan dimulai dari pembentukan strategi kemudian strategi tersebut diimplementasikan dan diakhiri dengan mempertimbangkan kembali strategi yang ada untuk ditentukan kembali dilanjutkan atau disempurnakan kembali.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian proses pengambilan keputusan atau pembentukan strategi yang dikembangkan oleh pimpinan dan diterapkan atau dilaksanakan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Implementasi Strategi

Murniati dan Usman dalam Widjajanti dan Mariyo, (2022) menjelaskan bahwa implementasi atau penerapan strategi sering disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Implementasi strategi menurut Pearce dan Robinson dalam Rahmadi et al., (2022) merupakan suatu kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional organisasi bekerja sama dan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing diterapkan setelah suatu strategi melalui analisis yang ketat terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal serta penyesuaian dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya definisi implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen dalam Winanti, (2023) adalah mekanisme yang digunakan manajemen untuk mengembangkan program, anggaran, prosedur untuk melaksanakan tujuan dan strateginya.

Berdasarkan penjelasan implementasi strategi di atas, penulis menyimpulkan bahwa implementasi strategi merupakan pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan mencakup penggunaan sumber daya, pengaturan tugas, pemantauan proses pelaksanaan, dan penyesuaian dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Swanson dan Holton dalam Asiyah et al., (2020) menjelaskan arti pengembangan sumber daya sebagai proses peningkatan keterampilan manusia dengan mengembangkan perusahaan dan personelnnya, yang mengarah pada peningkatan kinerja. Prasetyo, (2021) menjelaskan tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produksi organisasi dengan memperlakukan pegawai sebagai sumber daya yang berharga, memaksimalkan kinerja mereka sehingga secara tidak langsung meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang digunakan suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas tenaga kerjanya.

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Iskandar Wiryokusumo dalam Awalla et al., (2018) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai merupakan suatu usaha pendidikan yang terencana, baik formal maupun informal, yang bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan kepribadian, pengetahuan, keterampilan, kemampuan seseorang untuk meningkatkan dan mengembangkan diri. Agung, (2020) menyampaikan bahwa kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, komunikasi, kreativitas dan inovasi, pemikiran kritis, pemecahan masalah, serta kerja sama tim sangat dibutuhkan saat ini.

Pengembangan kompetensi pegawai ini bertujuan untuk menjamin dan menjunjung tinggi keterampilan pegawai agar memenuhi persyaratan yang diperlukan dan dapat memberikan kontribusi secara efektif kepada organisasi. Ada beberapa cara untuk melaksanakan pengembangan kompetensi ASN, antara lain pendampingan, praktik kerja di instansi, pendidikan dan pelatihan, serta pelatihan *on-the-job* atau *off-the-job* (Awalla et al., 2018).

Definisi Konsepsional

Berdasarkan teori dan konsep yang telah dijelaskan, maka definisi konsepsional dari implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN adalah suatu pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan yang telah direncanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan para ASN. Pelaksanaan strategi tersebut didasarkan pada program, anggaran, dan prosedur yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan tujuan agar aparatur memiliki pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang dimilikinya sehingga dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Yang menjadi fokus pada penelitian ini yaitu proses implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan yang dianalisis berdasarkan tiga indikator teori implementasi strategi milik Wheleen dan Hunger yaitu program, anggaran, dan prosedur, serta faktor penghambat dalam implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan. Pada penelitian ini terdapat dua jenis sumber data, pada sumber data primer dipilih secara *purposive sampling* sehingga dapat diketahui yang menjadi informan kunci yaitu staff bidang BKPSDM Kota Balikpapan seperti Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan, Kepala Bidang Pengembangan, Pelatihan dan Pendidikan, serta Kepala Sub Bidang Pengembangan Aparatur Sipil Negara dan yang menjadi informan tambahan yaitu staff bagian umum pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Balikpapan, Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, dan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Balikpapan. Sedangkan pada sumber data sekunder diperoleh melalui literatur, peraturan perundang-undangan, proposal penelitian, media masa, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang tersedia di lingkup BKPSDM Kota Balikpapan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman dengan tahapan analisis yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Implementasi Strategi Pengembangan Kompetensi ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan

Implementasi Strategi Pengembangan Kompetensi ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan akan dideskripsikan berdasarkan tiga indikator implementasi strategi yaitu program, anggaran, dan prosedur.

a. Program Pengembangan Kompetensi

Program menurut Wheelen dan Hunger dalam Agustina et al., (2020) merupakan pernyataan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program berisi uraian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategi. Program ini melibatkan proses menganalisis langkah-langkah perencanaan kegiatan, kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi ASN, dan kesesuaian kegiatan yang dilaksanakan dengan keadaan yang ada.

Program pengembangan kompetensi ASN yang oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah terlaksana dengan baik. Berdasarkan penjabaran dalam Rencana Kerja BKPSDM Kota Balikpapan di tahun 2021, BKPSDM Kota Balikpapan memiliki program pengembangan sumber daya manusia yang didalamnya memiliki dua kegiatan yaitu pengembangan kompetensi teknis dan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi manajerial, dan fungsional. Perencanaan dilakukan oleh Sub Bidang Pengembangan ASN yang dibuat melalui Rencana Tahunan Kebutuhan Pengembangan Diri.

Program-program pengembangan kompetensi tersebut secara terus menerus telah dilakukan dan telah berhasil dalam memenuhi beberapa kebutuhan diklat para ASN dan juga mencapai target dalam mengembangkan kompetensi ASN di Kota Balikpapan walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala seperti keterbatasan anggaran sehingga tidak semua diklat dapat dilaksanakan dan masih terdapat ASN yang minatnya masih kurang dalam mengikuti pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Balikpapan sehingga masih terdapat beberapa ASN yang memiliki kesenjangan kompetensi.

b. Anggaran Pengembangan Kompetensi

Anggaran menurut Wheelen dan Hunger dalam Agustina et al., (2020) adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang. Setiap program memiliki rincian biaya yang dapat digunakan manajemen untuk pengendalian dan perencanaan. Telah disebutkan bahwa dalam membuat anggaran adalah bagian penting dalam melaksanakan rencana yang telah dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan telah tersedia yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Balikpapan sebesar 0,3% dari APBD tersebut. Berdasarkan alokasi anggaran BKPSDM Kota Balikpapan pada tahun 2020 pagu dan realisasi anggaran untuk setiap program dan kegiatan di lingkungan BKPSDM Kota Balikpapan dijelaskan pada Dokumen Rancangan Awal Rencana Kerja BKPSDM Kota Balikpapan Tahun 2022. Adapun jumlah rincian pelaksanaan anggaran tahun 2020 yaitu pagu murni anggaran belanja langsung tahun 2020 sebesar Rp. 23.016.405.950,00 dengan 7 program dan 33 kegiatan. Kemudian anggaran mengalami perubahan menjadi Rp. 11.293.968.599,00 dengan 6

program dan 33 kegiatan. Realisasi anggaran pada sasaran strategis meningkatnya kualitas ASN yang termasuk dalam pengembangan kompetensi ASN di tahun 2020 sebesar Rp6.803.296.640 atau terserap 74,41% artinya hampir semua rencana program dan kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan walaupun anggaran yang didapatkan tidak seperti yang direncanakan sehingga mengalami pemangkasan keperluan pada pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan Laporan Monitoring dan Evaluasi Renja BKPSDM Kota Balikpapan di Tahun 2021, pengembangan sumber daya manusia menjadi usulan program prioritas dengan total pagu dana sebesar Rp11.124.943.208,22. Dengan rincian pengembangan kompetensi teknis dengan anggaran sebesar Rp886.204.450, dan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi manajerial dan fungsional dengan anggaran sebesar Rp10.238.739.436. Pada konsistensi antara anggaran pada Renja Akhir dengan APBD di tahun 2021 penggunaan anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia telah sesuai dan berhasil mencapai target yang telah direncanakan

c. *Prosedur Pengembangan Kompetensi*

Prosedur atau yang sering disebut dengan *Standar Operating Procedures (SOP)* menurut Wheelen dan Hunger dalam Agustina et al., (2020) adalah serangkaian tindakan atau metode berurutan yang memberikan penjelasan rinci tentang bagaimana suatu program dijalankan.

Prosedur atau *SOP* dalam pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Balikpapan sudah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan pengembangan. Prosedur-prosedur tersebut dibuat, ditetapkan, dan disatukan menjadi satu dokumen Draft *SOP* oleh BKPSDM Kota Balikpapan yang didalamnya tercantum identitas prosedur, dasar hukum, kualifikasi pelaksana, peralatan dan perlengkapan, pencatatan dan pendataan, serta alur pelaksanaan program. Sesuai dengan perencanaannya, prosedur terkait pengembangan kompetensi ASN Kota Balikpapan ini tidak hanya diketahui oleh pihak BKPSDM Kota Balikpapan saja tetapi juga seluruh ASN Kota Balikpapan yang menjadi target dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Prosedur terkait pengembangan kompetensi ASN diantaranya seperti, prosedur pendidikan dan pelatihan, prosedur pengurusan tugas izin belajar, prosedur pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, serta prosedur evaluasi pasca diklat.

Prosedur dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan diterapkan dengan tujuan agar pelaksanaan program tersebut dalam sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada dan juga memberikan peringatan mengenai batasan-batasan dalam melaksanakan program tersebut.

Faktor Penghambat Implementasi Strategi Pengembangan Kompetensi ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa hambatan-hambatan yang dialami oleh BKPSDM Kota Balikpapan dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN di Kota Balikpapan, yaitu sebagai berikut:

- a. Perubahan peraturan terkait pengembangan kompetensi ASN baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Hal tersebut membuat rencana program yang telah direncanakan oleh BKPSDM Kota Balikpapan mengalami perubahan untuk menyesuaikan kembali sehingga pelaksanaannya terhambat.
- b. Terbatasnya anggaran yang dimiliki oleh BKPSDM Kota Balikpapan dalam memenuhi kebutuhan diklat teknis ASN yang jumlahnya sangat banyak sehingga hanya pelatihan-pelatihan yang dianggap prioritas yang lebih dahulu dilaksanakan.
- c. Minat pengembangan diri ASN yang masih rendah untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang telah disediakan oleh BKPSDM Kota Balikpapan. Terdapat ASN angkatan tua yang sudah tidak berminat untuk meningkatkan kompetensinya, dan ASN yang tidak mengikuti pelatihan yang sudah ditentukan karena alasan pribadi.
- d. Kurangnya koordinasi antara penyelenggara pelatihan dengan BKPSDM Kota Balikpapan sehingga menyebabkan ketidaksesuaian target sasaran ASN yang menjadi peserta diklat, jadwal pelaksanaan diklat, dan lokasi pelaksanaan diklat. Ketidaksesuaian informasi tersebut dapat menghambat BKPSDM Kota Balikpapan dalam menginformasikan diklat tersebut kepada ASN di Kota Balikpapan.

Penutup

Kesimpulan

Implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut terlihat dari terpenuhinya kebutuhan diklat para ASN setiap tahunnya. Pernyataan tersebut diperoleh karena strategi yang dimiliki oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah diimplementasikan berdasarkan teori implementasi strategi yang digunakan dari Wheleen dan Hunger yang berisikan tiga indikator yaitu program, anggaran, dan prosedur. Pada indikator program, program pengembangan kompetensi ASN telah terlaksana dengan baik. Namun, tidak semua program pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan karena sumber daya yang tersedia tidak mendukung untuk melaksanakan seluruh diklat yang jumlahnya sangat banyak. Pada indikator anggaran, program pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah memiliki anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Kota Balikpapan, namun anggaran tersebut tidak mencukupi untuk melaksanakan seluruh program pengembangan. Kemudian pada indikator prosedur pengembangan kompetensi

ASN yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Balikpapan telah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pelaksana pengembangan maupun peserta pengembangan kompetensi.

Faktor penghambat implementasi strategi pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Balikpapan yaitu perubahan peraturan pengembangan ASN baik dari pemerintah pusat maupun daerah, keterbatasan anggaran untuk memenuhi kebutuhan diklat ASN yang jumlahnya banyak, sedangkan disisi lain minat ASN untuk mengembangkan kompetensinya masih rendah, serta kurangnya koordinasi antar pihak penyelenggara diklat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan, adapun saran yang dapat penulis berikan, sebagai berikut:

1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan perlu lebih cepat beradaptasi dan menyesuaikan keadaan terhadap perubahan peraturan mengenai pengembangan ASN .
2. Dalam mengatasi keterbatasan anggaran BKPSDM Kota Balikpapan hendaknya membuat rencana kebutuhan anggaran secara rinci yang disertai dengan penjelasan terkait urgensi pelaksanaan program tersebut. Kemudian melakukan konsultasi kepada Pemerintah Kota Balikpapan terkait program pengembangan kompetensi ASN perlu dilihat sebagai investasi demi kelangsungan dan peningkatan kinerja suatu instansi.
3. BKPSDM Kota Balikpapan perlu untuk melakukan sosialisasi kepada ASN untuk mempertegas urgensi pengembangan diri untuk ASN dan lebih aktif dalam menawarkan diklat kepada ASN.
4. Antara pihak penyelenggara diklat hendaknya melakukan koordinasi dengan baik terkait pelaksanaan diklat sehingga pelaksanaan diklat tersebut dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran.

Daftar Pustaka

- Agung, L. (2020). *Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era 4.0*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Agustina, M., Hermawan, D., & Prihantika, I. (2020). "Implementasi Strategi Pengawasan Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) terhadap Program Televisi dalam Mewujudkan Siaran Ramah Anak". *Jurnal Analisis Sosial Politik*, 4(2), 58–65. <https://doi.org/10.23960/jasp.v4i2.56>
- Asiyah, N., Mulyadi, D., & Nurliawati, N. (2020). "Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan". *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 111-128. <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/560/pdf>
- Astiko. (2014). *Manajemen Strategi*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Awalla, E., Tulus, M.G, F., & Lolama, A. (2018). "Pengembangan Kompetensi

- Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud Eunike". *Journal. Unsrat*, 19. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/19755/19354>
- Fathya, V. N. (2019). "Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia". *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 4956. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/government/article/view/8037>
- Lolong, C., Sambiran, S., & Pangemanan, F. (2020). "Strategi Badan Narkotika Nasional (Bnn) Di Kota Manado Dalam Pencegahan Peredaran Narkotika". *Jurnal Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 2(5), 1–9. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jurnaleksekutif/article/view/29675/28738>
- Nahar, L. (2016). "Studi Deskriptif tentang Strategi Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Pasuruan dalam Penanggulangan Bencana Kekeringan di Wilayah Kabupaten Pasuruan". *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 4(2), 18–26. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp195f96ff77full.pdf>
- Prasetyo, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Rahmadi, Fajar A., T. R. (2022). "Implementasi Strategi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Taka Kabupaten Penajam Paser Utara dalam Meningkatkan Pelayanan Pendistribusian Air Minum". *EJournal Administrasi Publik*, 9(3), 5615–5624. [http://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2022/11/eJournal Esyca Sonti Nainggolan 1502015024 \(11-09-22-09-13-43\).pdf](http://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2022/11/eJournal%20Esyca%20Sonti%20Nainggolan%201502015024%20(11-09-22-09-13-43).pdf)
- Sedjati, S. (2015). *Manajemen Strategis*. Sleman: Penerbit Deepublish.
- Widjajanti, R., & Mariyo. (2022). "Penerapan Manajemen Strategi: Implementasi, Resistensi dan Evaluasi Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Pada MAN 2 Kota Malang". *Al-Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2), 1226. <https://ojs.uniskabjm.ac.id/index.php/ALSH/article/view/8241/4558>
- Winanti, A. C., & Listyaningsih. (2023). "Implementasi Strategi Dinas Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dalam Pengembangan Gerakan Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat di Kabupaten Serang". *Epistemik: Indonesian Journal of Social and Political Science*, 4(2), 66–80. <https://doi.org/10.57266/epistemik.v4i2.170>