

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN (STUDI KUALITATIF KOMPETENSI TEKNIS DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR)

Hernawati¹, Sundjoto², Sri Rahayu³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika
Surabaya^{1,2,3}

Email : whernawati216@gmail.com¹, Sundjoto@stiemahardhika.ac.id²,
rahayu.mahardhika@gmail.com³

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen strategis dalam mendukung transformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi teknis ASN di BPSDM Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap widyaiswara, pejabat struktural, dan peserta pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan telah mengadopsi model pembelajaran berbasis kebutuhan dan teknologi digital, seperti blended learning dan e-learning. Kekuatan utama terletak pada kompetensi widyaiswara dan dukungan regulasi, sedangkan kelemahan mencakup keterbatasan SDM dan belum optimalnya evaluasi berbasis kinerja. Peluang terbuka melalui kolaborasi lintas sektor dan pemanfaatan teknologi pembelajaran, namun tantangan tetap ada seperti resistensi perubahan dan kesenjangan literasi digital antar ASN. Strategi yang disarankan mencakup penguatan corporate university, peningkatan infrastruktur digital, pemetaan kompetensi berbasis level, dan pembentukan tim pemantau pembelajaran (learning intelligence team). Penelitian ini merekomendasikan perlunya pendekatan pelatihan yang adaptif, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan sistem pengembangan karier ASN guna menghadapi disruptif digital dan dinamika kebijakan publik yang terus berkembang.

Kata kunci: *kompetensi ASN, pelatihan teknis, analisis SWOT, corporate university, BPSDM*

ABSTRACT

The development of technical competence of State Civil Apparatus (ASN) is a strategic element in supporting bureaucratic transformation and improving the quality of public services. This study aims to analyze the strategy for developing technical competence of ASN in BPSDM of East Java Province using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis approach. The research method used is qualitative with data collection techniques through in-depth interviews, observations, and documentation of instructors, structural officials, and training participants. The results of the study indicate that the implementation of training has adopted a needs-based learning model and digital technology, such as blended learning and e-learning. The main strengths lie in the competence of instructors and regulatory support, while weaknesses include limited human resources and suboptimal performance-based evaluation. Opportunities are open through cross-sector collaboration and the use of learning technology, but challenges remain such as resistance to change and the digital literacy gap between ASN. The recommended strategies include strengthening corporate universities, improving digital infrastructure, level-based competency mapping, and forming a learning intelligence team. This study recommends the need for an adaptive, sustainable, and integrated training approach with

the ASN career development system to face digital disruption and the dynamics of public policy that continue to develop.

Keywords: *ASN competency, technical training, SWOT analysis, corporate university, BPSDM*

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi fondasi esensial dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Menyadari urgensi ini, pemerintah telah membangun landasan hukum yang kokoh untuk memastikan pengembangan kapasitas aparatur berjalan secara berkelanjutan. Amanat ini secara eksplisit tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang mewajibkan setiap pegawai untuk senantiasa mengembangkan diri melalui sebuah sistem pembelajaran terintegrasi (Dwiputrianti, 2020; Sutrio et al., 2020). Konsep ini kemudian dioperasionalkan sebagai pendekatan *Corporate University*, sebuah paradigma modern yang bertujuan menciptakan ekosistem belajar yang holistik dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Kebijakan ini menegaskan komitmen negara untuk membentuk ASN yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga adaptif dan visioner dalam menjalankan tugas kenegaraan di tengah dinamika zaman yang terus berubah (Afiyah, 2022; Mursalina et al., 2023; Salsabila et al., 2024).

Untuk menerjemahkan visi besar tersebut ke dalam kerangka kerja yang sistematis, pemerintah melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) menerbitkan Peraturan Nomor 6 Tahun 2023. Regulasi ini secara detail menguraikan Sistem Pengembangan Kompetensi Terintegrasi atau *Corporate University* yang mencakup tujuh komponen vital, mulai dari struktur, manajemen pengetahuan, hingga teknologi pembelajaran. Di level teknis, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur memegang peran sentral sebagai eksekutor utama kebijakan ini di tingkat regional. BPSDM Jawa Timur memiliki tanggung jawab strategis untuk merancang dan menyelenggarakan program pelatihan yang komprehensif, mencakup pengembangan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial-kultural. Dengan demikian, BPSDM menjadi garda terdepan dalam mencetak ASN yang kompeten dan siap menghadapi berbagai tantangan pemerintahan modern (Arti & Rizky, 2023; Susanty, 2021).

Kondisi ideal dari sebuah sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur tersebut berhadapan langsung dengan realitas lingkungan strategis yang penuh gejolak. Salah satu tantangan terbesar adalah fenomena disrupsi digital, di mana kemajuan teknologi informasi yang pesat telah mengubah secara fundamental cara kerja birokrasi. Ketergantungan pada sistem pemerintahan berbasis elektronik menuntut setiap ASN untuk memiliki tingkat literasi digital yang tinggi, bukan lagi sebagai keahlian tambahan, melainkan sebagai kompetensi inti. Selain itu, dunia juga dihadapkan pada kondisi *polycrisis*, di mana berbagai krisis global seperti pandemi, perubahan iklim, dan ketidakstabilan geopolitik terjadi secara simultan dan saling berkaitan. Situasi ini menuntut ASN untuk memiliki resiliensi, agilitas, dan kemampuan adaptasi luar biasa untuk merumuskan kebijakan yang responsif dan berbasis data (Afiyah, 2022; Akbari et al., 2022).

Tantangan tidak hanya datang dari faktor eksternal, tetapi juga dari perubahan demografi internal birokrasi itu sendiri. Kehadiran ASN dari generasi milenial dan Gen Z membawa serta karakteristik, ekspektasi, dan preferensi kerja yang berbeda secara signifikan dari generasi sebelumnya. Generasi baru ini cenderung mendambakan fleksibilitas kerja, mengedepankan kolaborasi berbasis teknologi, dan menuntut lingkungan kerja yang lebih inovatif serta berorientasi pada kinerja. Fenomena yang dikenal sebagai disrupsi generasi ini memaksa institusi pemerintah untuk melakukan rekalisasi pada sistem manajemen sumber

daya manusianya. Birokrasi dituntut untuk menjadi lebih inklusif dan akomodatif terhadap gaya kerja baru, tanpa mengorbankan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, dan integritas yang menjadi pilar utama pelayanan publik yang berkualitas dan dapat dipercaya (Herdiana et al., 2022; Ulfa et al., 2020).

Di tengah kompleksitas tantangan tersebut, pemerintah secara proaktif melakukan serangkaian transformasi internal untuk memperkuat efektivitas birokrasi. Kebijakan reformasi struktural seperti *delayering* atau penyederhanaan eselon bertujuan untuk memangkas hierarki yang kaku, sehingga alur pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan efisien. Di sisi lain, penerapan pola kerja baru seperti *squad team* mendorong kolaborasi lintas sektoral yang dinamis, membongkar sekat-sekat antar unit kerja yang selama ini menjadi penghambat inovasi. Transformasi ini juga diperkuat dengan penerapan konsep *flexible work arrangement* yang memberikan fleksibilitas lokasi kerja. Perubahan fundamental ini secara langsung mengubah ekspektasi kompetensi ASN, dari yang semula bekerja secara prosedural dan hierarkis menjadi harus mampu bekerja secara lincah, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil (Grikietis, 2019; Sofiani & Supriatna, 2021; Tasrin et al., 2021).

Dari paparan tersebut, terlihat jelas adanya kesenjangan signifikan antara kondisi yang diidealkan dengan realitas yang dihadapi. Di satu sisi, terdapat mandat regulasi yang ideal mengenai sistem pengembangan kompetensi terintegrasi (*Corporate University*) untuk menciptakan ASN unggul. Di sisi lain, BPSDM Provinsi Jawa Timur sebagai penyelenggara dihadapkan pada realitas tantangan eksternal yang disruptif (digital, generasi, *polycrisis*) dan transformasi internal birokrasi yang masif. Kesenjangan ini memunculkan pertanyaan kritis: apakah model pelatihan yang ada saat ini masih relevan dan cukup efektif untuk menjawab tuntutan zaman? Ada kebutuhan mendesak untuk melakukan evaluasi strategis yang mendalam guna memastikan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang benar-benar mampu membekali ASN dengan keahlian yang dibutuhkan untuk bernavigasi dalam lingkungan kerja yang baru.

Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, penelitian kualitatif ini diajukan dengan sebuah nilai kebaruan yang signifikan. Inovasi penelitian ini terletak pada penggunaan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai pisau bedah untuk memetakan secara komprehensif posisi strategis BPSDM Jawa Timur dalam menyelenggarakan pelatihan kompetensi teknis (Anita, 2022; Rahmi et al., 2021). Pendekatan ini memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal institusi, sekaligus memetakan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang adaptif dan berbasis bukti. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi BPSDM Jawa Timur dalam merancang strategi pelatihan yang lebih inovatif, serta menjadi referensi berharga bagi instansi lain dalam membangun sistem pengembangan SDM yang tangguh dan relevan untuk masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan kompetensi teknis Aparatur Sipil Negara (ASN). Lokasi penelitian ditetapkan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, sebuah lembaga strategis yang mengimplementasikan model pembelajaran terintegrasi berbasis *Corporate University*. Pemilihan lokasi ini sangat relevan karena BPSDM Jawa Timur menjadi pusat penyelenggaraan beragam program pelatihan bagi ASN di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara holistik dinamika, proses, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas pelatihan. Fokus utamanya adalah memberikan gambaran rinci

mengenai fenomena yang terjadi di lingkungan alaminya, berdasarkan data empiris yang terkumpul dari lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi beberapa teknik untuk menjamin kekayaan dan kedalaman informasi. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci, yang meliputi pejabat pengelola pelatihan, widyaiswara, serta perwakilan peserta pelatihan ASN. Selain itu, dilaksanakan pula *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menggali perspektif kolektif dan observasi partisipatif untuk mengamati secara langsung proses implementasi pelatihan. Sementara itu, sumber data sekunder dikumpulkan melalui analisis dokumen yang mencakup berbagai regulasi relevan seperti UU No. 20 Tahun 2023, Peraturan LAN, kurikulum pelatihan, laporan evaluasi program, dan dokumen kebijakan internal BPSDM Provinsi Jawa Timur yang terkait langsung dengan pengembangan kompetensi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup tiga alur kegiatan utama secara simultan. Tahap pertama adalah reduksi data, di mana peneliti melakukan proses seleksi, pemfokusan, dan pengorganisasian data mentah yang diperoleh dari lapangan agar lebih terstruktur dan bermakna. Tahap kedua adalah penyajian data, di mana informasi yang telah tereduksi disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan tabel, khususnya dalam kerangka matriks Analisis SWOT. Penyajian ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang telah diidentifikasi selama proses pengumpulan data di lapangan.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini, peneliti menginterpretasikan data yang telah tersaji untuk merumuskan simpulan yang menjawab tujuan penelitian. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi. Proses ini mencakup triangulasi sumber dengan membandingkan data dari berbagai informan, triangulasi teknik dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen, serta triangulasi dokumentasi dengan memverifikasi temuan lapangan menggunakan dokumen resmi. Penggunaan Analisis SWOT berfungsi sebagai kerangka kerja utama untuk memetakan kondisi yang ada dan merumuskan rekomendasi strategi yang aplikatif dan berbasis bukti untuk BPSDM Provinsi Jawa Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1) Analisis Triangulasi

Tabel 1. Traingulasi

Tema	Informan 1 (Widyaiswara Ahli Utama)	Informan 2 (Widyaiswara Madya)	Informan 3 (Analisis Bangkom ASN)	Informan 4 (Pejabat Biro Organisasi)	Hasil Triangulasi
Kondisi Pelatihan	Blended learning dengan LMS	Kolaboratif dan experiential	Teknologi mendukung	Belum prioritas	Modern namun belum merata
Kekuatan	SDM berkualitas	Instruktur kompeten, LMS mendukung	TI dan LMS memadai	-	SDM dan infrastruktur digital kuat

Kelemahan	Evaluasi administratif	Perencanaan belum optimal	Beban kerja tinggi	Tidak terstruktur	Manajemen pelatihan lemah
Peluang	Teknologi & AI	ASN muda adaptif	E-learning	Potensi perbaikan	Digitalisasi dan kolaborasi
Hambatan	Resistensi ASN senior	Keterbatasan waktu & SDM	Minim insentif	Infrastruktur belum merata	Hambatan struktural
Strategi Optimalisasi	Blended learning, coaching	Pemetaan kebutuhan	-	-	Ekosistem belajar terintegrasi

Berdasarkan hasil triangulasi data dari empat informan kunci, yang meliputi Widyaiswara, Analis Pengembangan Kompetensi, dan Pejabat Biro Organisasi, tergambar kondisi pelatihan yang tengah bertransisi ke arah modern namun belum merata dalam implementasinya. Pemanfaatan *blended learning* dan *Learning Management System* (LMS) diakui sebagai kekuatan utama, didukung oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) pelatih yang kompeten serta infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Meskipun demikian, di balik kekuatan tersebut, teridentifikasi kelemahan fundamental pada aspek manajerial. Proses perencanaan yang belum optimal, evaluasi yang cenderung bersifat administratif, serta struktur pelaksanaan yang belum terkelola dengan baik menjadi isu sentral yang disepakati, mengindikasikan bahwa manajemen pelatihan secara keseluruhan masih lemah.

Selanjutnya, triangulasi ini menyoroti adanya peluang besar dalam digitalisasi dan kolaborasi untuk masa depan. Potensi pemanfaatan teknologi, kecerdasan buatan (AI), serta adaptabilitas generasi ASN muda menjadi jendela kesempatan untuk inovasi pelatihan. Namun, untuk mencapai potensi tersebut, terdapat hambatan struktural yang signifikan, seperti resistensi dari ASN senior, keterbatasan sumber daya dan waktu, minimnya insentif, serta infrastruktur yang belum merata. Oleh karena itu, strategi optimalisasi yang disarankan adalah pengembangan ekosistem belajar terintegrasi. Strategi ini mencakup penguatan metode *blended learning*, penerapan *coaching* yang terarah, serta perbaikan fundamental dalam proses pemetaan kebutuhan pelatihan untuk memastikan relevansi dan dampak yang maksimal.

2) Analisis Swot

Berdasarkan hasil temuan data yang diperoleh dari penelitian, analisis SWOT yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan kompetensi teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) di BPSDM Provinsi Jawa Timur mencerminkan identifikasi menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, sehingga dapat disusun strategi yang lebih terarah dan responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi serta tantangan eksternal yang terus berkembang.

Tabel 2. Analisis SWOT

STRENGTH (S)	Weakness (W)
➤ Fasilitas memadai ➤ SDM Kompeten ➤ Jaringan Kolaborasi Luas ➤ Tersedianya LMS	➤ Pelatihan tidak merata ➤ Hasil evaluasi kurang ditindaklanjuti ➤ Keterbatasan pelatihan tematik khusus ➤ Interaktivitas daring rendah
OPPORTUNITY (O)	THREAT (T)

➤ Teknologi digital berkembang	➤ Perubahan regulasi
➤ Mitra eksternal tersedia	➤ Literasi digital ASN rendah
➤ ASN muda adaptif	➤ Sertifikasi belum diakui maksimal
➤ Dorongan kebijakan pusat	➤ Sistem penilaian belum terintegrasi

Berdasarkan analisis SWOT, teridentifikasi adanya kekuatan internal yang signifikan, meliputi fasilitas yang memadai, sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, jaringan kolaborasi luas, serta ketersediaan *Learning Management System* (LMS). Aset-aset ini menjadi fondasi yang kokoh untuk penyelenggaraan program pengembangan kompetensi. Namun, kekuatan tersebut dihadapkan pada kelemahan internal yang bersifat proses dan manajerial. Masalah utama yang muncul adalah distribusi pelatihan yang belum merata, hasil evaluasi yang kurang ditindaklanjuti secara efektif, keterbatasan pada pelatihan tematik yang bersifat spesifik, serta rendahnya tingkat interaktivitas dalam platform pembelajaran daring. Hal ini menunjukkan adanya paradoks antara sumber daya yang kuat dan implementasi yang belum optimal.

Dari sisi eksternal, terdapat peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk akselerasi, seperti pesatnya perkembangan teknologi digital, ketersediaan mitra eksternal untuk kerja sama, adanya generasi ASN muda yang adaptif, serta dorongan kebijakan dari pemerintah pusat. Peluang ini sangat mendukung modernisasi program pelatihan. Akan tetapi, terdapat pula ancaman yang perlu dimitigasi secara serius. Ancaman tersebut mencakup dinamika perubahan regulasi yang cepat, tingkat literasi digital sebagian ASN yang masih rendah, pengakuan sertifikasi yang belum maksimal, serta sistem penilaian kinerja yang belum terintegrasi. Dengan demikian, tantangan strategisnya adalah bagaimana memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal sambil membangun sistem yang tangguh terhadap berbagai ancaman tersebut.

3) Strategi Pengembangan Kompetensi Teknis ASN

Dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, dapat dirumuskan sejumlah strategi pengembangan yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi berbagai ancaman, guna meningkatkan kompetensi teknis ASN secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Tabel 3. Matrik SWOT

EFAS IFAS	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Strengths (Kekuatan)	➤ Mengoptimalkan LMS & fasilitas TIK untuk memperluas jangkauan pelatihan berbasis digital. ➤ Memperkuat jejaring kerja sama dengan universitas dan BLK untuk pelatihan teknis. ➤ Mendorong inovasi pembelajaran berbasis proyek dengan melibatkan ASN muda.	➤ Memanfaatkan LMS dan kompetensi widyaiswara untuk membuat konten pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perubahan regulasi. ➤ Memberikan pelatihan literasi digital berbasis LMS dengan pendekatan multigenerasi.

	➤ Mengembangkan pelatihan modular yang sesuai dengan arahan kebijakan nasional.	➤ Mengembangkan skema pelatihan tersertifikasi berbasis kompetensi yang diakui instansi pembina.
Weaknesses (Kelemahan)	➤ Memperluas akses pelatihan teknis berbasis daring untuk menjangkau ASN di seluruh OPD. ➤ Menyesuaikan kurikulum pelatihan dengan kebutuhan spesifik OPD melalui kerja sama dengan universitas/BLK. ➤ Meningkatkan sistem evaluasi pelatihan dengan teknologi untuk menjadi dasar penyempurnaan.	➤ Menyusun sistem perencanaan pelatihan yang adaptif terhadap perubahan regulasi. ➤ Meningkatkan literasi digital ASN senior melalui pelatihan dasar TIK dan peer mentoring. ➤ Mengintegrasikan hasil pelatihan ke dalam sistem penilaian kinerja ASN. ➤ Mendorong penguatan regulasi yang mengakui sertifikasi sebagai bagian dari pengembangan karier.

Berdasarkan matriks SWOT, rekomendasi strategi difokuskan pada dua pendekatan utama: ekspansi proaktif dan penguatan sistem. Pendekatan pertama berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal (Strategi S-O) serta mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang tersebut (Strategi W-O). Secara konkret, hal ini diwujudkan dengan mengoptimalkan *Learning Management System* (LMS) dan fasilitas TIK untuk memperluas jangkauan pelatihan digital, sambil memperkuat kolaborasi dengan universitas dan Balai Latihan Kerja (BLK) untuk memperkaya konten teknis. Inovasi pembelajaran berbasis proyek yang melibatkan ASN muda yang adaptif juga didorong. Selain itu, kelemahan seperti jangkauan yang tidak merata diatasi dengan memperluas akses daring dan menyesuaikan kurikulum melalui kemitraan eksternal untuk menjangkau seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Pendekatan kedua bersifat lebih defensif dan fundamental, yaitu menggunakan kekuatan untuk memitigasi ancaman (Strategi S-T) dan meminimalkan kelemahan untuk menghindari risiko (Strategi W-T). Hal ini mencakup pemanfaatan kompetensi widyaiswara dan LMS untuk secara cepat menyesuaikan konten dengan perubahan regulasi serta memberikan pelatihan literasi digital yang menjangkau lintas generasi. Untuk mengatasi kelemahan sistemik, strategi yang diusulkan adalah menyusun perencanaan yang lebih adaptif, meningkatkan literasi digital ASN senior melalui *coaching* dan *peer mentoring*, serta mengintegrasikan hasil pelatihan secara formal ke dalam sistem penilaian kinerja. Langkah ini juga didukung dengan upaya mendorong penguatan regulasi agar sertifikasi kompetensi diakui sebagai bagian penting dari pengembangan karier ASN.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur sedang berada dalam fase transisi strategis menuju modernisasi pelatihan aparatur. Inisiatif untuk mengadopsi model *blended learning* merupakan langkah progresif yang sejalan dengan tuntutan zaman, bertujuan untuk menciptakan fleksibilitas dan efisiensi. Namun, temuan di lapangan mengungkap adanya paradoks: di satu sisi ada visi modern, di sisi lain implementasinya masih bersifat parsial dan belum terstruktur. Pelatihan yang sering kali bersifat insidental menunjukkan bahwa model baru ini belum sepenuhnya

terintegrasi ke dalam perencanaan pengembangan kompetensi yang sistematis dan berkelanjutan. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan di tingkat konseptual dan praktik operasional, yang menjadi tantangan utama dalam mewujudkan transformasi yang diharapkan di lingkungan BPSDM (Pulungan, 2022; Thamrin, 2021).

Salah satu tantangan paling signifikan dalam implementasi *blended learning* adalah rendahnya tingkat interaktivitas pada sesi pembelajaran daring. Meskipun metode ini memiliki potensi besar untuk menjangkau peserta yang lebih luas, pelaksanaannya sering kali terjebak dalam format komunikasi satu arah. Sesi daring yang kurang interaktif cenderung mengubah proses belajar menjadi pengalaman pasif, di mana peserta hanya menjadi penerima informasi tanpa keterlibatan aktif. Akibatnya, pemahaman materi menjadi kurang optimal dan tujuan pembelajaran untuk membangun keterampilan praktis sulit tercapai. Kegagalan menciptakan ruang diskusi dan kolaborasi virtual yang dinamis menjadi hambatan utama yang harus diatasi. Tanpa interaksi yang bermakna, pembelajaran daring berisiko menjadi sekadar pemindahan materi dari ruang kelas ke layar monitor, tanpa esensi pedagogis yang kuat (Entusiastik & Siregar, 2022; Isma et al., 2023; Rugube et al., 2020).

Sistem evaluasi pelatihan yang ada saat ini menjadi titik lemah lain yang teridentifikasi. Ketergantungan pada model *pre-test* dan *post-test* semata menjadikan evaluasi lebih sebagai formalitas administratif daripada alat diagnostik yang strategis. Model ini hanya mengukur perubahan pengetahuan sesaat dan gagal menggali efektivitas program secara mendalam, seperti relevansi materi atau dampak nyata terhadap kinerja. Akibatnya, BPSDM kehilangan peluang berharga untuk mendapatkan umpan balik yang konstruktif guna perbaikan berkelanjutan. Seharusnya, evaluasi menjadi jantung dari siklus peningkatan mutu, di mana hasilnya dianalisis secara komprehensif untuk menyempurnakan kurikulum, metode pengajaran, dan relevansi materi. Tanpa evaluasi yang mendalam, setiap program pelatihan berisiko mengulangi kelemahan yang sama tanpa ada perbaikan yang berarti (Faizin & Kusumaningrum, 2023).

Meskipun banyak peserta merasakan dampak positif dari pelatihan, temuan mengenai adanya kesenjangan antara materi yang diajarkan dan kebutuhan riil di tempat kerja merupakan sebuah kritik fundamental. Hal ini menandakan bahwa proses analisis kebutuhan pelatihan (TNA) belum berjalan optimal. Kurikulum yang dirancang mungkin terlalu generik atau tidak sepenuhnya mempertimbangkan konteks tugas dan fungsi spesifik yang dihadapi ASN sehari-hari. Ketika materi tidak aplikatif, transfer pengetahuan dari ruang pelatihan ke lingkungan kerja menjadi terhambat, sehingga efektivitas program secara keseluruhan menurun. Untuk itu, BPSDM perlu memperkuat mekanisme untuk memetakan kebutuhan kompetensi secara akurat, memastikan bahwa setiap modul yang dikembangkan benar-benar relevan, praktis, dan mampu memberikan solusi nyata bagi tantangan pekerjaan para aparatur (Fajriyani et al., 2023).

Menjawab berbagai tantangan tersebut, rekomendasi strategis yang berfokus pada penguatan internal menjadi sangat relevan. Dengan memanfaatkan kekuatan yang sudah ada, seperti dukungan regulasi dan kerangka *Corporate University*, BPSDM dapat melakukan langkah prioritas yang terukur. Optimalisasi kurikulum agar selaras dengan regulasi terbaru sambil mengintegrasikan *Learning Management System* (LMS) secara penuh akan menciptakan fondasi yang kokoh. Untuk mengatasi kelemahan sumber daya, strategi kolaborasi dengan perguruan tinggi dan lembaga profesional merupakan solusi cerdas untuk meningkatkan kapasitas widyaiswara tanpa membebani anggaran secara masif. Di sisi lain, pengembangan infrastruktur digital yang dilakukan secara bertahap menunjukkan pendekatan yang realistis dan pragmatis, memastikan setiap investasi memberikan nilai tambah yang maksimal (Utami et al., 2024).

Secara eksternal, strategi yang dirumuskan menunjukkan kemampuan BPSDM untuk bersikap adaptif terhadap lingkungan yang dinamis. Upaya memanfaatkan potensi generasi ASN muda yang melek teknologi melalui metode pelatihan modern seperti gamifikasi dan *microlearning* adalah langkah proaktif untuk menjaga relevansi. Di saat yang sama, ancaman resistensi dari ASN senior dan ketidakpastian regulasi dimitigasi secara cerdas melalui program literasi digital dan pembentukan tim khusus untuk pemantauan kebijakan. Pendekatan dua arah ini—merangkul peluang sambil membentengi diri dari ancaman—memungkinkan BPSDM tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah perubahan. Strategi ini menunjukkan visi ke depan untuk membangun organisasi pembelajar yang tangguh, inklusif, dan selalu siap menghadapi tantangan masa depan (Syamsurijal, 2024).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menggarisbawahi urgensi bagi BPSDM Provinsi Jawa Timur untuk bertransformasi dari penyelenggara pelatihan yang bersifat sporadis menjadi sebuah ekosistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi. Temuan di lapangan dan rekomendasi strategis yang dihasilkan mendorong pergeseran menuju sistem yang holistik, di mana model, metode, evaluasi, dan konten saling terkait dalam satu siklus perbaikan berkelanjutan. Keberhasilan transformasi ini bergantung pada kemampuan BPSDM untuk menyeimbangkan inovasi digital dengan interaksi manusiawi yang bermakna, serta menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan nyata di lapangan. Dengan mengimplementasikan strategi internal dan eksternal secara konsisten, BPSDM dapat memperkuat perannya sebagai pusat keunggulan yang melahirkan ASN profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa upaya pengembangan kompetensi teknis ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah memiliki fondasi yang kuat, namun efektivitasnya masih terhambat oleh sejumlah tantangan. Meskipun tersedia infrastruktur, platform LMS, dan SDM pengajar yang kompeten, kendala seperti program pelatihan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan riil, kesenjangan literasi digital antar generasi, serta belum optimalnya pemanfaatan hasil pelatihan menjadi isu krusial. Analisis SWOT lebih lanjut menegaskan adanya kompleksitas ini, di mana peluang dari akselerasi teknologi dan dukungan kebijakan nasional berhadapan dengan ancaman berupa regulasi yang dinamis dan disparitas digital. Kondisi ini menggarisbawahi urgensi untuk merumuskan ulang strategi pengembangan kompetensi yang lebih adaptif, terstruktur, dan mampu menjawab tantangan secara komprehensif.

Sebagai respons terhadap temuan tersebut, strategi prioritas yang dipilih adalah optimalisasi platform LMS dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memperluas jangkauan pelatihan berbasis digital. Strategi ini diwujudkan melalui pengembangan model pelatihan modular yang adaptif dan tersertifikasi, yang dirancang untuk menjawab kebutuhan ASN lintas wilayah dan generasi secara lebih merata. Pendekatan ini dipilih karena memiliki daya ungkit tinggi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, sekaligus menjadi solusi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Implementasi strategi yang bersifat scalable dan berkelanjutan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan individu ASN, tetapi juga mendorong transformasi kelembagaan yang lebih luas demi mendukung reformasi birokrasi dan mewujudkan pelayanan publik yang lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, S. (2022). Transformasi birokrasi pemerintah dalam penerapan e-government pada new normal. *Humanis: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 14(1), 55. <https://doi.org/10.52166/humanis.v14i1.2833>

- Akbari, A. D., et al. (2022). The influence of knowledge management and organization innovativeness on the organizational resilience: A theoretical framework. *OPSI*, 15(1), 48. <https://doi.org/10.31315/opsi.v15i1.6585>
- Anita, S. Y. (2022). Analisis strategi bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di masa pandemi Covid-19 dalam perspektif etika bisnis Islam (Studi pada pelaku UMKM keripik pisang di Jl. ZA. Pagar Alam). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 352. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3912>
- Arti, N. D. B., & Rizky, R. Y. (2023). Analisis korupsi dan upaya mewujudkan good governance di Indonesia. *Deleted Journal*, 15(2), 135. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v15i2.3798>
- Dwiputrianti, S. (2020). Public accountability through merit values on civil service management in Central Java Province. *IAPA Proceedings Conference*, 275. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2020.410>
- Entusiastik, E., & Siregar, Y. D. A. (2022). The role of classroom interaction in online learning: Voices from the students. *JEELS (Journal of English Education and Linguistics Studies)*, 9(1), 51. <https://doi.org/10.30762/jeels.v9i1.4182>
- Faizin, A., & Kusumaningrum, H. (2023). Review model-model evaluasi program untuk pendidikan dan pelatihan online. *EduManajerial*, 1(1), 42. <https://doi.org/10.15408/em.v1i1.32245>
- Fajriyani, D., et al. (2023). Tantangan kompetensi SDM dalam menghadapi era digital (literatur review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Grikietis, L. (2019). *Development in economics: Theory and practice*. <https://www.journals.vu.lt/open-series/article/download/18404/17616>
- Herdiana, D., et al. (2022). The public value of e-government at the village level. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 14(1), 78. <https://doi.org/10.15575/jpan.v14i1.18011>
- Isma, A. (2023). Peta permasalahan pendidikan abad 21 di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Terapan*, 1(3), 11. <https://doi.org/10.61255/jupiter.v1i3.153>
- Mursalina, N., et al. (2023). Pengaruh perhatian orang tua terhadap prestasi belajar matematika. *PIJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 1(1), 69. <https://doi.org/10.58540/pijar.v1i1.115>
- Pulungan, Z. M. (2022). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi di BPSDM Kementerian ESDM. *Jurnal Aparatur*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.52596/ja.v6i1.146>
- Rahmi, R., et al. (2021). Analisis SWOT sebagai upaya peningkatan keunggulan kompetitif usaha mikro kecil menengah (UMKM) di wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Pemberdayaan Komunitas MH Thamrin*, 3(2), 87. <https://doi.org/10.37012/jpkmht.v3i2.698>
- Rugube, T., et al. (2020). Promoting interactivity in online learning – towards the achievement of high-quality online learning outcomes. *European Journal of Open Education and E-Learning Studies*, 5(2). <https://doi.org/10.46827/ejoe.v5i2.3381>
- Salsabila, T. H., et al. (2024). Meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan publik melalui kecerdasan buatan. *Deleted Journal*, 1(2), 21. <https://doi.org/10.47134/pjise.v1i2.2401>
- Sofiani, N. F., & Supriatna, M. D. (2021). Does flexible working arrangement affect worker's perceived stress and productivity? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i5/9925>

- Susanty, Y. (2021). Comparative study management of training (MOT) between blended learning and fully online learning methods. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 24(2), 24. <https://doi.org/10.31845/jwk.v24i2.697>
- Sutrio, S., et al. (2020). Pelatihan pembelajaran IPA berbasis inkuiri berbantuan KIT bagi guru-guru SD di Kota Mataram. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sains Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/10.29303/jpmsi.v2i2.80>
- Syamsurijal, S. (2024). Titik temu pendidikan dan pembangunan sumber daya manusia berdaya saing. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 3(3), 545. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v3i03.3398>
- Tasrin, K., et al. (2021). Evaluation study of the implementation of flexible working arrangement in public sector organization during Covid-19 pandemic. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 28(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274>
- Thamrin, M. (2021). Manajemen sumber daya manusia telaah terhadap road map reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 9. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i1.4827>
- Ulfa, K., et al. (2020). Merit system policy in implementing position movements in the Simeulue district government of Aceh Province. *DIA: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 18(2), 93. <https://doi.org/10.30996/dia.v18i2.4307>
- Utami, Y., et al. (2024). Efektivitas penerapan sistem informasi kearsipan dinamis terintegrasi di Pemerintah Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah. *Action Research Literate*, 8(4), 649. <https://doi.org/10.46799/arل.v8i4.297>