



NUSANTARA INNOVATION JOURNAL

PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN PROVINSI KALIMATAN TIMUR MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Jerry Indrawan^{1*} 

¹Program Studi Ilmu Politik, UPN Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Developed countries in the world currently rely heavily on the competence of their human resources, especially state civil servants. Their progress occurred because the bureaucratic implementers, namely their civil servants, have a professional public service orientation. Unfortunately, human resources in Indonesian civil servants still need a lot of improvement, including in East Kalimantan. In fact, human resources are an integral element in an organization or institution. Institutions will not be able to develop without first developing human resources. Likewise in the context of local government, where services to local communities will not be effective and optimal without improving their human resources, in this case state civil servants. Even though the steps to develop human resources in the East Kalimantan Provincial Government have been taken, it is suspected that the results have not been optimal. Strategic human resource management is needed so that the development of the competence of the East Kalimantan Provincial Government's state civil servants can provide excellent service to the people of East Kalimantan. For this reason, this article will provide a proposal to the East Kalimantan Provincial Government to develop the competence of its state civil servants through strategic resource management. The development of the research method used is qualitative descriptive through the search for library sources.

Keywords: Competency Development, Strategic Human Resource Management, Strategic Planning, East Kalimantan Provincial Government

RIWAYAT ARTIKEL

Tanggal Masuk:
27-03-2025
Tanggal Diterima:
09-06-2025
Tersedia Online:
22-06-2025

*Korespondensi:
Jerry Indrawan
E-mail:
jerry.indrawan@upnvj.ac.id

ABSTRAK

Negara-negara maju di dunia saat ini sangat mengandalkan kompetensi sumber daya manusianya, khususnya aparatur sipil negara. Kemajuan mereka terjadi karena pelaksana birokrasi, yaitu pegawai negeri sipilnya, memiliki orientasi pelayanan publik yang profesional. Sumber daya manusia aparat di Indonesia sayangnya masih butuh banyak perbaikan, tidak terkecuali di Kalimantan Timur. Padahal, sumber daya manusia adalah elemen integral dalam sebuah organisasi atau institusi. Institusi tidak akan bisa berkembang tanpa melakukan pengembangan sumber daya manusia terlebih dahulu. Begitu pula dalam konteks pemerintah daerah, di mana pelayanan kepada masyarakat daerah tidak akan efektif dan maksimal tanpa pembenahan sumber daya manusianya, dalam hal ini aparatur sipil negara. Sekalipun langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sudah dilakukan, namun ditenggarai hasilnya belum maksimal. Diperlukan manajemen sumber daya manusia strategis agar pengembangan kompetensi aparatur sipil negara

Pemprov Kaltim dalam memberikan pelayanan prima untuk masyarakat Kaltim. Untuk itu, tulisan ini akan memberikan usulan kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur untuk melakukan pengembangan kompetensi aparatur sipil negaranya melalui manajemen sumber daya strategis. Pengembangan metode penelitian yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif melalui penelusuran sumber-sumber pustaka.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Perencanaan Strategis, Pemprov Kalimantan Timur

JEL: J45; H83

Pendahuluan

Setiap perusahaan, institusi, organisasi, bahkan negara melalui Kementerian/Lembaga (K/L) membutuhkan sumber daya manusia (SDM) untuk bisa beroperasi. Salah satu kekuatan negara terletak pada demografinya, yaitu kemampuan manusianya dalam berkontribusi membangun negara. Begitu pula dengan SDM para Aparatur Sipil Negara (ASN) di republik ini. Semangat reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah semangat untuk memperbaiki aspek manusianya terlebih dahulu, baru sistem birokrasi dan pemerintahannya. Semangat ini sesuai dengan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang menyebutkan delapan area perubahan reformasi birokrasi, yaitu sumber daya manusia pegawai, organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*), dan budaya kerja (*culture set*) pegawai. Sekalipun sistemnya sudah baik, namun tanpa kualitas manusia yang menjalankannya, hanyalah sebuah alat (*tools*) yang tidak dapat digunakan secara maksimal. (Sugian dkk., 2021).

Menurut penulis, secara global tantangan bangsa ini sudah sangat berbeda. Negara-negara maju di dunia sudah melangkah jauh meninggalkan Indonesia. Mereka berkembang karena menjadikan ekonomi, teknologi, dan informasi sebagai muara dari seluruh aspek kehidupan berbangsa dan bernegara, tanpa mengenal batas wilayah. ASN mereka berorientasi pada pelayanan publik, bukan hamba kekuasaan politik. Jika Indonesia mau bersaing, diperlukan peningkatan dan pengembangan kualitas SDM, khususnya para ASN kita. Faktor SDM semakin menentukan dan menggeser faktor sumber daya alam yang dulu menjadi andalan. Peningkatan SDM ini sejalan dengan pembangunan dalam sudut pandang universal. Pembangunan adalah sebuah proses dari penggunaan sumber daya yang efektif dan meningkatnya efisiensi bagi kegiatan produksi dan distribusi, yang menghasilkan kuantitas dan keragaman barang dan jasa dalam jumlah besar, dengan tenaga manusia yang berkualitas (Indrawan, 2015).

Bangsa ini memerlukan pengembangan kompetensi ASN, utamanya dari bawah, yaitu dari level daerah. SDM sangat penting untuk dikelola sedemikian rupa oleh institusi atau organisasi demi kemajuan dan kelangsungan mereka sendiri. Artinya, negara perlu mengelola SDM yang dimilikinya, yaitu para ASN-nya, agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*). Proses ini akan berjalan maksimal jika dilakukan *bottom-up*, bukan *top-down*. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004, tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang mencakup lima pendekatan, salah satunya adalah *bottom-up* (Saifuddin dkk., 2022).

Pemerintah Daerah (Pemda) di Indonesia perlu SDM ASN yang berkualitas karena mereka memiliki peran penting untuk mengembangkan tatanan pemerintahan daerah. Siapa lagi yang menggerakkan organisasi pemerintahan jika bukan manusia yang ada di dalamnya,

dalam hal ini ASN yang bekerja sesuai kerangka tugas pokok, fungsi (tupoksi), serta tanggung jawabnya. Sarana dan prasarana yang disediakan oleh negara dalam sebuah organisasi pemerintahan hanya pendukung (alat) untuk menunjang pekerjaannya, sedangkan yang menentukan langkah strategis, implementasi, sampai monitoring dan evaluasi kebijakan organisasi adalah SDM itu sendiri ([Wicaksono, 2022](#)).

Untuk itu, program reformasi birokrasi yang digulirkan oleh pemerintah, antara lain dengan dikeluarkannya Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, dan program percepatan Reformasi Birokrasi pada program Profesionalisasi Pegawai Negeri Sipil, patut diapresiasi dan diimplementasikan, khususnya di tingkat daerah. Salah satu bentuk manajemen ASN adalah melalui transformasi sistem kebijakan yang mengatur ASN, yaitu dari yang semula *closed career system* di tahun 2013, menjadi *open career system* di tahun 2018, dan *open system* di tahun 2025. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karier yang tercantum pada bab V, bahwa ada tiga tahapan yang dirumuskan, yaitu kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi ([Lastiwi & Suryono, 2022](#)).

Selanjutnya, Kalimantan Timur (Kaltim) sendiri adalah provinsi yang menaungi ibukota baru Indonesia, yaitu Nusantara (IKN). Dengan adanya ibukota negara di Kaltim, diharapkan kinerja pemerintah daerahnya harus maksimal untuk menyongsong Visi Indonesia Emas 2045 dan Misi Ketujuh Presiden dan Wakil Presiden Prabowo-Gibran, yaitu Memperkuat Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi, serta Memperkuat Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi dan Narkoba, yang di dalamnya termasuk upaya menyusun birokrasi yang berdasarkan atas strategi pembangunan dan menerapkan manajemen kinerja ASN, serta meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan aparatur negara ([Ombudsman Republik Indonesia, 2024](#)). Hal ini diperkuat dengan Visi Misi Kaltim 2025-2030, yaitu Kaltim Sukses Menuju Generasi Emas dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, professional dan berintegritas berbasis teknologi informasi ([Portal Kaltim, 2025](#)).

Namun demikian, berdasarkan dari kinerja Pemerintah Provinsi (Pemprov) Kaltim tahun 2022, data penilaian kepuasan masyarakat terjadi penurunan, yaitu pada tahun 2019 dari semula 82.2% pada tahun 2020 menjadi 81.5%. Selain itu, pengukuran kinerja pada sasaran strategis, yaitu peran pemuda dalam pembangunan, masih tergolong rendah. Menurut penelitian [Pratiwi dkk., \(2022\)](#) kinerja pegawai di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Pemprov Kaltim masih mengalami hambatan. Hambatan ini terjadi dikarenakan faktor internal dan eksternal. Tiga hambatan yang ditemukan adalah, kurangnya SDM mengakibatkan pada tujuan organisasi belum bisa tercapai secara maksimal dikarenakan disetiap kegiatan masih memerlukan pegawai yang diluar dari BPSDM Kaltim, lalu kurangnya motivasi kerja dikarenakan kinerja pegawai yang kerjanya masih kurang semangat dan masih melimpahkan tugasnya ke pegawai lainnya jika tidak dapat dikerjakan sendiri, dan terakhir adalah kurangnya persiapan pelaksanaan sehingga pegawai harus mengatur ulang kegiatan dengan narasumber atau mencari solusi pengganti narasumber yang bisa menggantikan kegiatan tersebut.

Penelitian terdahulu yang penulis ingin analisis adalah tulisan Nihayati & Nursilowati tahun 2024 dengan judul: Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kinerja BPSDM Kaltim: Pelatihan dan Program Sharing Session Orientasi PPPK. Penelitian ini hanya

membahas aspek komunikasi organisasi saja, itu pun hanya terkait kinerja BPSDM Kaltim, bukan Pemprov Kaltim secara umum. Kemudian, tulisan Danarsiwi, Suryono, dan Nihayati tahun 2022 dengan judul: Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Arah Kebijakannya. Penelitian ini terbatas pada strategi pengembangan kompetensi ASN tanpa membahas tentang aspek manajemen SDM strategis. Atas dasar itulah, dalam tulisan ini penulis ingin melanjutkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut dengan membahas secara komprehensif aspek manajemen SDM strategis yang ditujukan secara umum kepada ASN Pemprov Kaltim, bukan dinas tertentu di dalamnya.

Berlandaskan pada perlunya meningkatkan kinerja ASN di Pemprov Kaltim, penulis ingin mengusulkan sebuah konsep pengembangan kompetensi melalui manajemen SDM strategis. Manajemen SDM strategis berfokus pada pencapaian tujuan organisasi jangka panjang melalui perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Artinya manajemen SDM strategis adalah hubungan antara SDM dari sebuah organisasi dengan sasaran dari organisasi tersebut. Agar manajemen SDM strategis menjadi efektif, SDM harus memainkan peran penting sebagai mitra strategis ketika kebijakan organisasi tersebut dibuat dan diimplementasikan. SDM strategis dapat diperlihatkan melalui berbagai kegiatan, seperti perekrutan, pengembangan, pelatihan, dan penghargaan karyawan. Dalam manajemen SDM strategis, sumber daya manusia harus mengadopsi pendekatan strategis agar dapat membuat dampak langsung pada pertumbuhan perusahaan (Indrawan & Nathanael, 2022). Melalui tulisan ini, penulis berharap usulan konsep pengembangan kompetensi melalui SDM strategis ini dapat meningkatkan kinerja ASN di Pemprov Kaltim agar lebih maksimal dalam menjalankan tupoksnya untuk negara, serta optimal dalam tanggung jawabnya melayani masyarakat Kaltim.

Kajian Literatur

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah segala faktor produksi yang digunakan yang berasal dari manusia. Aspek-aspek yang manusia miliki seperti pengetahuan, keterampilan dan juga kebiasaan serta atribut sosial semuanya membentuk modal manusia. Dengan kata lain, *soft skill* dan *hard skill* yang kita miliki membentuk semua faktor modal manusia kita. Ada dua macam modal manusia, yaitu yang bersifat umum dan spesifik. Modal manusia yang bersifat umum dan bisa dioperasikan oleh siapa saja, seperti akuntan, administrasi dan sebagainya. Sedangkan modal manusia yang spesifik mengacu pada satu set kemampuan yang hanya dimiliki dan bisa dikerjakan oleh orang tertentu, contohnya kemampuan *programming*, desain dan lain sebagainya. Dengan demikian, teori manajemen sumber daya manusia menurut Flippo yang dikutip dari Indrawan dan Nathanael (2022) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen SDM memiliki arti yang tersirat bahwa pekerja adalah sumber daya yang dimiliki oleh institusi. Sebagai jenis sumber daya, modal manusia berarti karyawan organisasi, yang dijelaskan dalam pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, hubungan, dan wawasan mereka. Karakteristik karyawan yang dapat menambah nilai ekonomi bagi organisasi (Noe dkk., 2016). Di era informasi saat ini, di mana pekerjaan yang intensif pengetahuan semakin mendorong pertumbuhan ekonomi dan ketika nilai modal intelektual menjadi lebih jelas, kebenaran pernyataan nilai-nilai organisasi, seperti “karyawan kami adalah aset terbesar kami”, menjadi sangat jelas (Holbeche, 2009).

Manajemen SDM sangat penting bagi kelangsungan dan perkembangan institusi. Dalam hal strategi bisnis, sebuah organisasi dapat berhasil jika memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan institusi dan perusahaan serta organisasi terhadap SDM yang dimiliki sangat vital. Manajemen SDM juga berarti kumpulan kebijakan yang dibuat untuk mengelola karyawan atau pekerja yang mereka miliki (Noe dkk., 2016).

Dari semua itu, sebenarnya tujuan manajemen SDM adalah memastikan kepentingan perusahaan (dalam tulisan ini adalah Pemprov Kaltim) terpenuhi dalam konteks pelatihan dan pengembangan. Ini berarti menghasilkan keuntungan dan menciptakan nilai bagi pemegang saham, memproduksi dan memberikan produk dan layanan yang bernilai dengan biaya yang wajar bagi pelanggan, dan menyediakan lapangan kerja dan peluang pengembangan yang menguntungkan bagi karyawan (ASN Pemprov Kaltim). Di sektor publik, manajemen ada untuk memastikan bahwa layanan yang dibutuhkan masyarakat disampaikan secara efektif. Di sektor sukarela, manajemen ada untuk memastikan bahwa tujuan amal tercapai dan juga untuk menjaga iman masyarakat dan donor (Amstrong, 2009).

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Noe (2010), teori pengembangan SDM adalah sebuah metode untuk meningkatkan keterampilan (*skill*), di mana peningkatan kinerja dan pertumbuhan individu secara holistik sebagai pusat orientasinya. Kemudian, definisi lain tentang teori pengembangan SDM dikemukakan Jon Werner (2012) bahwa pengembangan SDM adalah proses terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan individu di dalam organisasi supaya produktif dan efektif. Fokus pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan melalui beberapa program pelatihan dan pengembangan yang dipersiapkan secara khusus. Tujuannya adalah memberikan penguatan kapasitas pada karyawan dalam sebuah perusahaan tersebut agar berkinerja maksimal dalam mendukung tujuan organisasi atau perusahaannya.

Selain itu, pengembangan SDM juga dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja. Pengembangan SDM terkait dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja (Rowley & Jackson, 2010). Pengembangan SDM akan meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan juga fungsi masing-masing secara optimal sehingga dengan adanya SDM yang baik akan menghasilkan kekuatan kompetitif. Pengembangan SDM adalah metode yang baik untuk digunakan untuk meresponi kemajuan zaman secara umum, serta perkembangan teknologi secara khusus (Sutrisno, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Pengembangan SDM sangat berkaitan dengan arah perusahaan dan institusi tersebut. Dengan kata lain, pengembangan manusia harus selaras dengan visi atau target bisnis agar bisa dimanfaatkan hasilnya dengan maksimal. Teori manajemen SDM strategis merupakan pendekatan pengembangan dan implementasi strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya. Manajemen SDM strategis bicara tentang bagaimana secara sistematis menghubungkan orang dengan perusahaan. Dengan demikian, manajemen SDM strategis adalah hubungan yang bersifat strategis antara manusia, pasar, perusahaan dan strategi sasarannya. Manajemen SDM strategis mewajibkan adanya pengembangan budaya organisasi yang sesuai untuk tujuan demi meningkatkan kinerja bisnis (Febriana, 2023).

Manajemen SDM strategis juga adalah serangkaian pilihan dan langkah yang diambil oleh para eksekutif untuk membentuk pelaksanaan organisasi dalam jangka waktu yang lebih panjang. Memahami lingkungan perusahaan, membuat strategi (melalui perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), menerapkan strategi dan mengawasi hasilnya adalah bagian dari hal tersebut ([Wheelen & Hunger, 2001](#)).

Atas dasar itulah, agar manajemen SDM strategis menjadi efektif, SDM (ASN) harus memainkan peran penting sebagai mitra strategis ketika kebijakan perusahaan dibuat dan diimplementasikan. SDM strategis dapat diperlihatkan melalui berbagai kegiatan, seperti perekrutan, pelatihan, dan penghargaan karyawan. Manajemen SDM strategis melihat bahwa pelibatan SDM secara maksimal dapat membuat dampak langsung pada pertumbuhan perusahaan. Organisasi atau perusahaan perlu mengadopsi pendekatan strategis untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan untuk memenuhi kebutuhan rencana jangka panjangnya ([Indrawan & Nathanael, 2022](#)).

Tujuan dasar teori manajemen SDM strategis adalah membangun kapabilitas strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terampil, bertanggung jawab dan memiliki motivasi tinggi. Tujuan manajemen sumber daya manusia strategis adalah memberi pemahaman arah dalam lingkungan yang kadang bergejolak, sehingga kebutuhan bisnis dari organisasi dari individu serta kebutuhan bersama dari karyawan dapat bertemu dengan pengembangan dan penerapan kebijakan dan program SDM yang masuk akal serta praktis. Dengan demikian, tujuan dari manajemen SDM strategis mencakup tiga hal, yakni fleksibilitas, inovasi dan tentu saja keunggulan kompetitif ([Sedarmayanti, 2017](#)). Manajemen sumber daya manusia strategis harus memberi kerangka yang mempersatukan berbagai hal, berdasarkan kemungkinan dan bersifat integratif. Fondasi dari konsep ini adalah bagaimana mencapai keunggulan yang kompetitif. Keunggulan kompetitif mencakup banyak hal, seperti sumber daya, kapabilitas, dan kemungkinan organisasi dalam menciptakan dan memanfaatkan peluang yang ada ([Indrawan & Nathanael, 2022](#)).

Strategi sumber daya adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia strategis, yaitu mencocokkan sumber daya manusia dengan persyaratan strategis dan operasional organisasi dan memastikan pemanfaatan penuh sumber daya tersebut. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan memperoleh dan menjaga jumlah dan kualitas staf diperlukan tetapi juga dengan memilih dan mempromosikan orang-orang yang sesuai dengan budaya dan persyaratan strategis organisasi. Strategi sumber daya bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Strategi sumber daya pada dasarnya adalah tentang integrasi strategi sumber daya bisnis dan karyawan sehingga yang terakhir berkontribusi pada pencapaian yang pertama ([Febriana, 2023](#)).

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan metode kepustakaan (*library research*). Metode kepustakaan adalah penelitian yang objek penelitiannya ditelusuri dan didapatkan melalui metode pengumpulan berbagai data pustaka, (buku, ensiklopedi, jurnal ilmiah, koran, majalah, dan dokumen ([Oliver, 2012](#)). Penelitian ini menggunakan data sekunder, yang diperoleh bukan dari hasil pengamatan langsung atau observasi. Data didapatkan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, yang terdapat di dalam buku, jurnal ilmiah, media massa daring, dokumen pemerintah, dan lain-lain ([Sugiyono, 2017](#)). Data-data yang diperoleh berkaitan dengan manajemen pengembangan kompetensi ASN dan sumber daya manusia strategis. Data-data tersebut kemudian dianalisis untuk

menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen sehingga dapat mengenali hubungan antara satu dengan yang lainnya, serta fungsi masing-masing dalam suatu keseluruhan yang terpadu (Komarudin, 1994). Dengan demikian, penulis akan menganalisis data sekunder yang didapatkan lalu mengaitkannya dengan tiga teori yang penulis gunakan, yaitu teori manajemen sumber daya manusia, teori pengembangan sumber daya manusia, dan teori manajemen sumber daya manusia strategis, untuk menciptakan sebuah strategi pengembangan kompetensi bagi ASN Pemprov Kaltim.

Hasil dan Pembahasan

Meningkatkan Sumber Daya Manusia ASN Pemprov Kaltim

Metode pengembangan kompetensi ASN selayaknya dilakukan tak ubahnya dengan pengembangan kompetensi karyawan di sektor swasta. Hal ini karena subjek yang dikembangkan sama-sama manusia. Bedanya hanya tujuannya saja. Kinerja ASN bertujuan untuk melayani publik sedangkan sektor swasta untuk mencari keuntungan (profit). Akan tetapi, metode dan cara yang dilakukannya secara umum tidak jauh berbeda. Penulis akan membahas beberapa metode dan cara pengembangan SDM melalui manajemen SDM strategis yang lazim digunakan di sektor swasta, untuk kemudian diaplikasikan di Pemprov Kaltim.

Pada dasarnya SDM merupakan ujung tombak dan aset penting dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan visi misi serta tujuan organisasi. Pentingnya kenaikan mutu kompetensi SDM dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional, tetapi juga kemampuan organisasi dalam beradaptasi, bersaing dan bertahan dalam lingkungan persaingan yang dinamis. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh tanggung jawab serta komitmen kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kinerja pegawai memiliki kontribusi positif dan dampak cukup signifikan terhadap kesehatan dan keberhasilan organisasi yang mengarah kepada kepuasan kinerja. Aparatur pemerintah seperti BPSPDM Kaltim memegang peranan penting dan strategis dalam mewujudkan iklim kerja yang sehat dan menunjang kompetensi seluruh jajaran anggota yang berada dibawah naungan lembaga. Hubungan komunikasi dua arah sangat menentukan terciptanya peningkatan produktivitas kerja dalam sebuah organisasi (Nihayati & Nursilowati, 2024).

Paradigma lama dan fakta selama ini dalam pelayanan publik, ASN bekerja hanya sekedar melaksanakan kewajibannya. Banyak instansi pemerintah yang tidak memiliki standar pelayanan sehingga pelayanan ASN-nya standar dan terkesan seadanya. Padahal, sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, standar pelayanan adalah kewajiban yang harus ada di setiap instansi pelayanan publik (Ombudsman Republik Indonesia, 2020). Pelayanan publik prima yang berkelanjutan, yang punya keunggulan kompetitif, tidak boleh lagi memiliki paradigma demikian. Pelayanan publik harus dilakukan sebaik-baiknya sehingga melahirkan kepuasan masyarakat. Orientasi pelayanan prima adalah untuk memenuhi harapan publik, baik untuk pelayanan administrasi, maupun kualitas barang dan jasa. Alhasil, kepuasan masyarakat akan menumbuhkan kepercayaan mereka kepada pemerintah. Itu sebabnya, pengembangan SDM ASN sangat penting bagi institusi, dalam hal ini, Pemprov Kaltim.

Salah satu faktor yang membuat sebuah perusahaan atau institusi mencapai performa terbaik mereka adalah karena SDM yang dimiliki. SDM menentukan dan membedakan laju antara anda dengan kompetitor anda atau organisasi anda dengan yang lainnya. Dengan kata lain, SDM yang dimiliki oleh sebuah institusi menjadi tulang punggung bagi perkembangan dan kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia akan selalu menjadi aset yang penting. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan investasi terhadap pengembangan SDM

itu sendiri. Akan tetapi, setiap perusahaan maupun organisasi punya prioritas yang berbeda terkait ini. Meskipun begitu, SDM yang dimiliki dapat memberikan keunggulan kompetitif jika mereka dikelola, dilatih dan dikembangkan dengan benar.

Oleh karena itu, menginvestasikan sebagian dana untuk pengembangan SDM sangat penting. Investasi di bidang ini tidak akan merugikan institusi, melainkan membawa keuntungan yang bermanfaat. Anda akan merasakan loyalitas para pegawainya ketika perusahaan memberikan dana untuk mengembangkan diri. Mereka akan merasa dihargai oleh para atasan. Ini mendorong mereka untuk lebih bekerja keras dan berkontribusi terhadap institusi. Institusi anda juga diuntungkan oleh peningkatan kualitas SDM mereka. Penambahan kemampuan baru dan peningkatan loyalitas membuat institusi anda bisa melakukan lebih banyak hal dibandingkan sebelumnya. Memang investasi ini bersifat jangka panjang dan tidak akan terlihat dampaknya dalam waktu dekat. Akan tetapi, ini akan terlihat dengan performa institusi yang semakin baik karena telah menginvestasikan anggarannya untuk mengembangkan SDM.

Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, penting bahwa perusahaan benar-benar memanfaatkan tenaga kerja sebagai senjata kompetitif. Strategi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja untuk mendorong nilai lebih tinggi bagi perusahaan telah menjadi fokus penting. Perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan tenaga kerja mereka melalui program pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif tidak hanya untuk mencapai tujuan bisnis tetapi yang paling penting adalah untuk kelangsungan hidup dan keberlanjutan jangka panjang. Untuk mencapai tugas ini, perusahaan perlu menginvestasikan sumber daya untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan yang cepat berubah dan kompleks (Maran dkk., 2009).

Selain itu, perusahaan maupun institusi juga bisa mengembangkan SDM-nya dengan menciptakan atau membina lingkungan baru. Misalnya, seperti membuat kebijakan jam kerja yang fleksibel, memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, membuka komunikasi yang baik dan terbuka antara karyawan dan manajer juga atasan. Ditambah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan sosial dan juga menciptakan budaya yang mengakibatkan terciptanya keseimbangan antara waktu untuk bekerja dan menghabiskan waktu bersama keluarga atau pribadi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis bagi ASN Pemprov Kaltim

Manajemen SDM strategis adalah hubungan yang bersifat strategis antara manusia, pasar, perusahaan dan strategi sasarannya. Manajemen SDM strategis mewajibkan adanya pengembangan budaya organisasi yang sesuai untuk tujuan demi meningkatkan kinerjanya. Manajemen SDM strategis mengutamakan pelibatan SDM untuk dapat membuat dampak langsung pada pertumbuhan perusahaan atau institusi. ASN perlu mengadopsi pendekatan strategis untuk mengembangkan kompetensinya demi memenuhi kebutuhan rencana jangka panjang institusi. Contoh yang sudah disampaikan sebelumnya adalah mengembangkan budaya pelayanan publik yang prima.

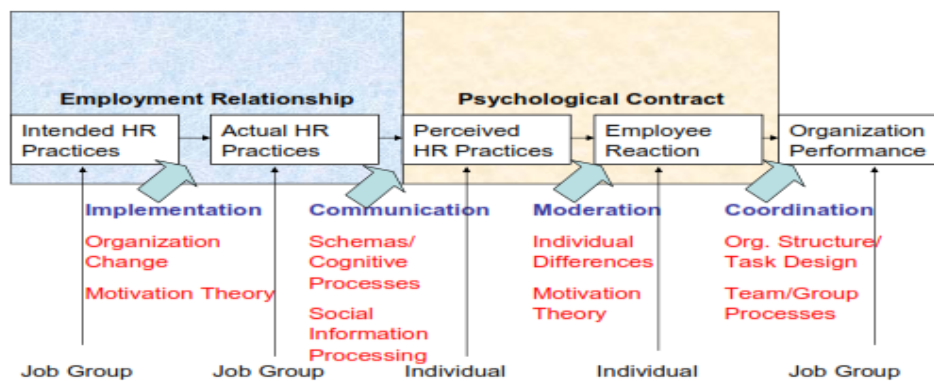
Manajemen SDM strategis harus menjadi kerangka yang mempersatukan berbagai hal atau bersifat integratif. Pondasi dari manajemen SDM strategis adalah bagaimana mencapai keunggulan kompetitif, yang mencakup sumber daya dan kapabilitas, serta kemungkinan organisasi dalam menciptakan dan memanfaatkan peluang yang ada (Indrawan & Nathanael, 2022). Definisi lain menyebutkan, manajemen SDM strategis menyediakan kerangka kerja yang menghubungkan praktik manajemen dan pengembangan SDM dengan tujuan dan hasil

bisnis jangka panjang. Kerangka kerja ini berfokus pada masalah sumber daya jangka panjang dan strategi SDM lainnya, seperti penghargaan atau kinerja, serta menentukan bagaimana strategi tersebut diintegrasikan ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan (CPID, 2024).

Ada tiga proposisi atau asumsi dari manajemen SDM strategis. Pertama, manusia adalah modal berharga untuk bersaing. Ini artinya kinerja institusi tidak bisa lepas dari bagaimana performa yang diberikan karyawannya. Oleh karena itu, manusia menjadi salah satu modal utama bagi keberhasilan institusi di era yang penuh persaingan dan inovasi ini. Kedua, karyawan adalah orang yang melaksanakan strategi institusi. Alasan lain yang menekankan pentingnya SDM adalah bahwa merekalah yang mengeksekusi ide-ide dari institusi. Tanpa mereka, ide dan strategi yang telah dirancang tidak akan berjalan semestinya. Ketiga, korelasi antara visi dengan cara. Merancang visi juga disertai dengan cara mencapai tujuan tersebut. Oleh sebab itu, pengembangan SDM strategis tidak bisa lepas dari bagaimana pola hubungan antara *ends* dan *means* yang dimiliki.

Organisasi harus mengawasi SDM sebaik mungkin karena peran penting mereka dalam bisnis. Variabel manusia sama pentingnya dengan kehebatan inovasi dan pendanaan terhadap hasil suatu organisasi. Setiap langkah dan keputusan yang diambil oleh suatu organisasi bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan yang berjenjang dan membutuhkan individu yang berbakat dan siap untuk melakukan latihan dengan tujuan yang dapat mereka capai (Riandani dkk., 2024).

Manajemen SDM strategis membawa koordinasi yang diperlukan antara berbagai kegiatan organisasi. Manajemen SDM strategis didasarkan pada dua prinsip. Pertama, keyakinan mengenai kepentingan strategis vital SDM organisasi. Ini menjelaskan gagasan bahwa sifat-sifat pribadi, bakat, perilaku, dan interaksi setiap karyawan memiliki potensi internal dalam merumuskan strategi dasar, dan yang lebih penting mempraktikkan strategi perusahaan. Kedua, untuk memunculkan kekuatan perusahaan. Menggunakan kerangka manajemen SDM strategis, perusahaan atau institusi dapat mengoptimalkan peluang yang dimiliki.



Gambar 1: Model Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Gambar diatas merupakan model dari manajemen SDM strategis, di mana pengembangannya berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai dan keinginan bagaimana seharusnya pola SDM ini berlangsung. Ketika menerapkan model di atas, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, seperti perbedaan individu dalam memproses perubahan organisasi, lalu dampaknya terhadap motivasi karyawan, sampai kemampuan pimpinan mengangkat motivasi karyawannya. Diharapkan melalui model ini, performa institusi mengalami dampak yang signifikan (Indrawan & Nathanael, 2022).

Dengan demikian, Pemprov Kaltim dapat memperoleh manfaat besar dari SDM yang efektif karena dapat mempercepat pencapaian tujuan, mengurangi biaya, meningkatkan kinerja, dan membina hubungan positif antara ASN Pemprov dengan publik atau masyarakat. Untuk mencapainya diperlukan hubungan yang saling menguntungkan antara ASN dengan institusi. Hubungan ini mencakup pemenuhan kebutuhan dan harapan pegawai, serta standar kinerja institusi, dalam hal ini Pemprov Kaltim. Salah satu contoh pengembangan kompetensi ASN yang pernah dilakukan Pemprov Kaltim, melalui BPSDM, adalah melalui pembelajaran terintegrasi. Hal ini sangat baik dilakukan untuk meningkatkan standar kinerja institusi, hanya tinggal di monitoring dan evaluasi saja untuk memastikan efektifitasnya.

Selanjutnya, perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan keputusan, dan pengendalian SDM suatu organisasi merupakan bagian dari manajemen SDM. Ini mencakup tindakan, keputusan, strategi, dan metode yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi karyawan organisasi. Fungsi sumber daya manusia tidak dapat berfungsi tanpa adanya keputusan-keputusan yang diambil (Palinggi, 2008). Penerapan manajemen SDM strategis berpusat pada pengakuan metodologi dan strategi hierarki melalui pembuatan proyek dan sistem yang sesuai dengan kualitas organisasi. Penilaian manajemen SDM strategis bermaksud untuk menyaring dan mengevaluasi metodologi SDM yang telah dilakukan (Riandan dkk., 2024). Dengan mengartikulasikan tujuan organisasi ke dalam sistem SDM yang konkrit, manajemen SDM strategis melibatkan penilaian dampak strategis organisasi pada keseluruhan sistem SDM dalam organisasi tersebut (Widiastuti, 2020).

Di era globalisasi seperti saat ini, menghadapi persaingan global memerlukan pemahaman yang mendalam tentang SDM. Manajemen yang berhasil dalam suatu organisasi harus memiliki pengetahuan yang jelas bagaimana meningkatkan kinerja. Pemprov Kaltim harus belajar dari pegawai pemerintah di negara maju, seperti Jepang misalnya. PNS Jepang dikenal pintar, unggul, bersih, jujur, punya loyalitas dan dedikasi terhadap pekerjaan serta bangga dengan pekerjaannya. Pemerintah Jepang melakukan seleksi sangat ketat agar diperoleh calon pegawai yang memiliki kompetensi tinggi. Seleksi dibagi menjadi tiga kategori, kelas 1, 2, dan 3. Calon yang berhasil lulus seleksi kelas 1 dikenal sebagai lulusan terbaik dan terampil sehingga bagi mereka diberikan predikat sebagai kelompok karier.

Pendidikan dan latihan spesifik yang sesuai dengan tupoksi akan diberikan secara berkelanjutan dan berkesinambungan baik di dalam maupun di luar Jepang. Pemerintah menggunakan *Local Autonomy College* di Tokyo untuk meningkatkan kompetensi PNS-nya. Untuk bisa mengikuti pendidikan di tempat ini pun bukan perkara mudah karena dilakukan seleksi ketat sehingga hanya pegawai yang memang dianggap mampu yang mengikuti pendidikan di tempat ini. Untuk mengetahui kesesuaian antara sistem pendidikan dan kebutuhan di lapangan, lembaga ini punya dewan pendidikan yang berasal dari berbagai perguruan tinggi terkemuka yang bertugas untuk menggodok sistem dan kurikulum yang diperlukan. Tenaga pengajar didatangkan dari kalangan akademis maupun praktisi di kalangan pegawai pemerintah. Sistem rekrutmen ataupun sistem pengelolaan pegawai negeri pusat yang dinilai berhasil menjadi lokomotif bagi kemajuan bangsa Jepang, sehingga sistem ini pun diaplikasi oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk menyaring PNS yang berkualitas. Bahkan untuk sistem penggajian, pemerintah daerah memberikan gaji di atas ketentuan yang ditentukan oleh pemerintah pusat (Indonesia Corruption Watch, 2004).

Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis

Bagian selanjutnya ini akan membahas tentang perencanaan. Oleh karena itu, untuk memenuhi manajemen SDM strategis, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan

melakukan perencanaan SDM strategis. Perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja, yang juga berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Perencanaan adalah titik awal proses manajemen sebelum dilakukan proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan (Sikula, 1981). Pengertian lain mengatakan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, serta waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (Yoder, 1981).

Perencanaan SDM strategis menawarkan berbagai manfaat yang signifikan, memungkinkan eksekusi yang cerdas, dan evaluasi yang tepat terhadap kegiatan yang direncanakan. Pentingnya perencanaan strategis dalam suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menciptakan fokus yang lebih jelas di luar sekadar pernyataan misi dan tujuan yang komprehensif. Hal ini memberikan panduan dan arah bagi pengembangan karir karyawan. Dengan pendekatan yang terperinci dalam perencanaan strategis, organisasi dapat mendorong karyawan untuk bergerak maju dan memastikan mereka mengikuti jalur yang benar dalam hubungan kerja (Simanjuntak, 2022).

Lingkungan global saat ini menuntut organisasi untuk lebih strategis dalam memaksimalkan sumber daya dan upaya mereka. Perencanaan strategis adalah sebuah proses di mana para pemimpin organisasi merumuskan visi dan misi untuk masa depan, serta mengidentifikasi tujuan dan sasaran yang lebih luas. Di tengah konteks ini, perencanaan manajemen SDM strategis dapat dipahami sebagai pendekatan atau filosofi perencanaan yang bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan organisasi. Proses perencanaan SDM strategis meliputi penetapan tujuan SDM yang sejalan dengan tujuan dan kebijakan organisasi, melalui mobilisasi, pengembangan, dan upaya untuk mempertahankan SDM yang ada.

Perencanaan SDM Strategis bertujuan untuk mencapai kompetensi strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi, serta upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang stabil. Perencanaan manajemen SDM strategis menargetkan untuk menciptakan rasa terarah di sebagian besar lingkungan yang bergejolak untuk memasok kebutuhan organisasi dan komersial dengan merancang dan menerapkan rencana dan kebijakan SDM yang praktis dan terintegrasi (Handiman, dkk, 2023).

Strategi kompetitif dapat dipahami sebagai perpaduan antara tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan sarana (kebijakan) yang digunakan untuk meraihnya. Oleh karena itu, perencanaan strategi organisasi berperan penting dalam menetapkan tujuan utama, tindakan, serta kebijakan untuk setiap fungsi organisasi, terutama di bagian yang mengurus SDM. Perencanaan strategi harus memfokuskan perhatian baik ke dalam maupun ke luar aspek SDM agar dapat menyesuaikan sumber daya dan kemampuan organisasi dengan kondisi lingkungan yang ada. Dalam perspektif baru, pengelolaan SDM dianggap sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi, karena dapat memengaruhi hasil melalui penerapan target dan operasi strategis yang telah dirumuskan. Manajemen SDM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Konsekuensinya, manajemen SDM berfokus pada pengembangan aktivitas SDM untuk mempertahankan strategi kompetitif organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya yang mendorong inovasi dan fleksibilitas. Strategi manajemen organisasi akan merangsang pengetahuan dan keterampilan karyawan. Dari sudut

pandang strategis, sangat penting untuk disadari bahwa fungsi manajemen SDM ini memiliki peranan krusial dalam keberlangsungan dan kesuksesan organisasi (Handiman, dkk, 2023).

Perencanaan SDM bertanggung jawab untuk mengatur orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dari semua sumber yang tersedia. Selain itu, perencanaan SDM juga mengantisipasi kekosongan yang timbul karena promosi, transfer, pensiun, pemutusan hubungan kerja, sehingga organisasi tidak terpengaruh dari kekosongan tersebut. Perencanaan SDM ini juga tidak hanya memperhatikan posisi kosong yang akan diisi, tetapi juga menekankan pada mempekerjakan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Dengan demikian, perencanaan SDM ini juga harus berfokus pada pengembangan keterampilan karyawan yang ada melalui program pelatihan interaktif agar karyawan-karyawan tersebut dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan di masa depan untuk pencapaian tujuan organisasinya (Indrawan & Nathanael, 2022).

Selain itu, perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen, termasuk pengelolaan komunikasi, ditinjau dari segi proses, objek, dan komponennya. Dari sudut proses, pengelolaan mencakup unsur-unsur dalam manajemen yang dikenal dengan istilah POAC (*Planning Organizing, Actuating, Controlling*). Setiap unsur harus mampu didefinisikan baik secara logis maupun akademis. Dari masing-masing definisi setiap unsur tidak boleh tumpang tindih. Dari sudut objek, perencanaan memerlukan faktor-faktor untuk pelaksanaannya, yaitu *man, money, material*, dan *method* untuk mencapai tujuan. Di samping itu, faktor komponen-komponen dalam proses komunikasi, seperti komunikator, pesan, media, komunikan, efek, *feedback*, tujuan, dan lingkungan yang turut mempengaruhinya, juga harus diperhatikan. Itu sebabnya, perencanaan merupakan proses karya yang berkesinambungan sampai pada tahap pelaksanaan, bahkan sampai pada tahap evaluasi (Indrawan & Nathanael, 2022).

Implikasi Praktis dan Teoritis

Sesuai teori manajemen SDM pada subbab sebelumnya, manajemen SDM sangat penting bagi kelangsungan dan perkembangan institusi, dalam hal ini Pemprov Kaltim. Di dunia bisnis dikenal istilah keunggulan kompetitif. Seharusnya para ASN kita juga memiliki keunggulan kompetitif dalam melakukan pelayanan kepada publik, seperti halnya karyawan swasta. Contohnya adalah *service excellent* di bidang jasa yang bisa meningkatkan pelanggan (*costumer*). ASN Kaltim harus memiliki keunggulan kompetitif melalui pelayanan publik prima yang bisa meningkatkan apresiasi dan kepatuhan publik pada kebijakan dan regulasi daerah, termasuk peningkatan citra positif Pemprov Kaltim di mata masyarakatnya. Keunggulan kompetitif ini harus dibuat berkelanjutan (*sustainable*), seperti halnya di bisnis. Jika di dunia bisnis *sustainability* akan meningkatkan profit, bagi pelayan publik keberlanjutan akan meningkatkan akuntabilitas ASN. Peningkatan akuntabilitas ASN akan berkorelasi positif dengan transparansi pemerintah daerah. Salah satu cara terkait manajemen SDM strategis yang bisa ditempuh adalah dengan melakukan pengembangan kompetensi SDM. Pengembangan kompetensi SDM dilakukan dengan harapan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja yang dibutuhkan agar pegawai, dalam hal ini ASN Pemprov Kaltim, dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Tujuan dasar manajemen SDM strategis adalah membangun kapabilitas strategis dengan memastikan bahwa institusi memiliki karyawan terampil, bertanggung jawab, dan memiliki motivasi tinggi. Manajemen SDM strategis memberi pemahaman arah dalam lingkungan yang kadang bergejolak, sehingga kebutuhan organisasi dan kebutuhan bersama dapat bertemu melalui pengembangan dan penerapan kebijakan, serta program SDM yang

masuk akal dan praktis. Manajemen SDM dengan demikian sangat terkait dengan fleksibilitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif (Sedarmayanti, 2017).

Ada beberapa jalur dan bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dapat diikuti oleh ASN Pemprov Kaltim, baik melalui jalur pendidikan maupun pelatihan. Jalur pendidikan, ASN dapat mengikuti tugas belajar atau izin belajar, sementara untuk jalur pelatihan, ada dua kategori utama, yaitu klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal meliputi berbagai jenis pelatihan seperti pelatihan teknis, fungsional, dan struktural kepemimpinan, pelatihan sosial kultural, serta program Sekolah Kader dan pelatihan lainnya. Sementara itu, pelatihan non-klasikal menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel, seperti *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, komunitas belajar, pelatihan jarak jauh, hingga pertukaran antara ASN dan pegawai swasta, BUMN, atau BUMD (Bappeda Pemprov Kaltim, 2025).

Penulis menyarankan pada kepala daerah, khususnya di Kaltim, untuk memiliki paradigma jangka panjang karena melakukan pelatihan dan pengembangan memiliki banyak keuntungan bagi pengembangan kompetensi ASN daerah. Ketika karyawan telah dilatih untuk memperbaiki aspek lemah mereka, kelemahan tersebut bukan lagi sebagai kekurangan melainkan menjadi kekuatan. Mereka mendapatkan pemahaman yang baru tentang aspek lemah mereka sehingga mengetahui apa yang harus dilakukan ketika diberikan menjalankan tugas yang diberikan.

Pengembangan Kompetensi SDM Pemprov Kaltim

Setiap pegawai membutuhkan pengetahuan yang lebih dan kebutuhan untuk terus berkembang agar dapat bekerja dengan baik dan memiliki jenjang karir yang panjang. Dengan pengembangan SDM, mereka dibekali persiapan jenjang karir dalam waktu yang panjang untuk serangkaian posisi dan jabatan tertentu. Pengembangan kompetensi SDM adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi, yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama. Pengembangan kompetensi SDM merupakan pendekatan strategis dan menyeluruh untuk mengelola orang, budaya tempat kerja, dan lingkungan untuk secara efektif berkontribusi dan produktif ke tujuan dan sasaran organisasi (Indrawan & Nathanael, 2022).

Sayangnya, sebagian besar organisasi mengabaikan pengembangan SDM sebagai aset utama. Bisnis dalam suatu organisasi dipenuhi ketidakpastian pemahaman terhadap kontribusi karyawan dalam peningkatan produktivitas organisasi dan profitabilitas. Hal inilah yang menyebabkan banyak tenaga kerja kurang terampil, organisasi tidak kompetitif, tingkat kinerja yang buruk, dan produktivitas yang rendah. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi dengan memberi penekanan pada karyawannya terkait peningkatan kinerja demi *output* dan *outcome* menguntungkan sebagai efek jangka panjang (Okoye & Ezejiofor, 2013).

Selanjutnya, metode melakukan pengembangan SDM salah satunya adalah melalui pelatihan. Pelatihan bertujuan memberikan pengetahuan yang dibutuhkan, khususnya pengetahuan terkini (*update*), dan biasanya lebih bersifat jangka pendek. Di sisi lain, pengembangan, secara terencana dan sistematis, lebih berorientasi mencapai tujuan jangka panjang untuk mengubah budaya organisasi atau institusi (Wayne & Martocchio, 2016). SDM memiliki potensi membangun kemampuan organisasi, seperti kemampuan berinovasi, yang mengarah pada nilai yang berkelanjutan. Dengan demikian, SDM memiliki peran kunci dalam membangun kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang sedang berlangsung (Holbeche, 2009). Contohnya adalah paradigma pelayanan publik tanpa

standar yang seadanya, diubah menjadi pelayanan prima berstandar profesional dan sesuai kebijakan yang ada.

Seperti yang penulis sudah jelaskan, pelatihan bersifat jangka pendek sedangkan pengembangan adalah sebuah proses jangka panjang. Menyeimbangkan dua hal tersebut sangat diperlukan untuk menciptakan SDM ASN Pemprov Kaltim yang unggul, dinamis, dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan masyarakat. Tidak hanya saat ini saja atau saat periode kepala daerah tertentu saja, tetapi seterusnya. Oleh karena itu, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada ASN agar mampu mengembangkan individunya sendiri akan berdampak pada peningkatan performa dari institusi tersebut, sehingga metode ini merupakan investasi yang memiliki manfaat jangka panjang.

Namun demikian, terdapat juga pendapat yang kontra. Pelatihan dan pengembangan harusnya berfokus pada kebutuhan jangka pendek, sedangkan untuk pengembangan sendiri merupakan tanggung jawab dari individu. Dua pendapat yang berlawanan tersebut bisa dimaklumi karena jika program pelatihan dan pengembangan semuanya menggunakan dana institusi, maka dipastikan akan memakan biaya yang sangat besar. Bagi pendapat yang kontra, pelatihan dan pengembangan hanya membuang-buang anggaran hanya untuk hasil yang sebenarnya belum tentu bisa dikontrol karena di luar kapabilitas seorang individu. Padahal, seharusnya institusi mempunyai komitmen yang kuat bahwa investasi di bidang pengembangan SDM akan memiliki manfaat yang besar di masa depan. Dalam konteks pemerintahan jarang yang memiliki paradigma seperti itu. Bukan rahasia umum jika proses penganggaran publik sangat bergantung pada *political will* pejabat politik, dalam studi kasus Kaltim, artinya kepala daerah. Masa jabatan yang maksimal 10 tahun membuat orientasi jangka panjang terkadang dikesampingkan demi kepentingan politik praktis jangka pendek.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan akan menstimulasi pertumbuhan. Salah satu syarat agar pertumbuhan yang diinginkan tercapai adalah semua SDM fokus pada satu tujuan, yaitu pertumbuhan. Tentunya, institusi membutuhkan SDM yang cakap, terampil, dan pastinya kompeten. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, institusi bisa mendapatkan ASN dengan tipe seperti itu. Apalagi, dengan diberikannya pelatihan dan pengembangan kepada ASN, mereka akan merasa dibutuhkan. Perasaan ini bisa menumbuhkan kepercayaan diri mereka. Mereka menjadi paham bahwa institusi (negara) memperlakukan pegawainya dengan baik, sehingga mereka menjadi semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kondisi ini menguntungkan karena institusi akan punya banyak strategi yang bisa dimainkan untuk pertumbuhan organisasinya, terlebih dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada publik.

Itulah alasannya mengapa pelatihan dan pengembangan menjadi sangat penting bagi performa institusi. Meskipun ini terlihat seperti pertarungan daripada hasil yang pasti, tetapi pada prinsipnya, risiko yang lebih tinggi akan menghasilkan hasil yang lebih besar pula. Seperti itulah investasi di bidang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Resikonya besar karena kita tidak bisa mengendalikan bagaimana motivasi, niat yang dimiliki ASN, sehingga ada kemungkinan mereka bisa menyalahgunakan hal ini. Di sisi lain, hasilnya juga akan lebih besar karena ASN akan memiliki kompetensi baru, termasuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik, serta mampu mengerjakan tugas yang lebih bervariasi dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Mengelola SDM akan membuat institusi mengalami performa yang lebih baik dari sebelumnya. Secara konseptual, manusia termasuk aset yang berharga sehingga dibutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Namun, cara itu

membutuhkan kebijakan yang komprehensif terkait kebijakan SDM, terutama dalam aspek pelatihan dan pengembangan. Terlepas dari itu, pelatihan dan pengembangan SDM dalam perspektif manajemen SDM sangat penting karena mereka termasuk modal institusi yang sangat berharga (Indrawan & Nathanael, 2022).

Selanjutnya, beberapa metode pengembangan SDM berikut ini dapat dipraktekkan kepada para ASN Pemprov Kaltim. Pertama, pelatihan keahlian pekerja (*skill training*), merupakan jenis pelatihan yang cukup sering dilakukan oleh beberapa perusahaan. Pelatihan ini relatif sederhana, cara ini dapat dilakukan dengan memilah apa yang menjadi kebutuhan dan kekurangan kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang teliti. Pelatihan ini pun dapat mewujudkan target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memenuhi standar tenaga kerja yang diinginkan. Kedua, pelatihan ulang (*retraining*), dilakukan untuk memberikan keahlian yang benar-benar diperlukan oleh pekerja untuk mempersiapkan tuntutan kerja yang berubah-ubah. Dengan pelatihan ini, pekerja akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tantangan-tantangan pekerjaan.

Ketiga, pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*), di mana dalam pelatihan ini, karyawan akan dilatih untuk mengerjakan pekerjaan dalam bidang lain yang tidak dikuasainya. Pelatihan ini dilakukan agar pekerja dapat melakukan pekerjaan lain selain pekerjaan yang ditugaskan. Keempat, pelatihan tim (*team training*), merupakan pelatihan yang sangat dianjurkan untuk dilakukan oleh organisasi kepada karyawannya. Pelatihan tim dilakukan dengan cara satu pekerja bekerja sama dengan pekerja lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama. Kelima, pelatihan kreativitas, (*creativity training*), merupakan pelatihan di mana karyawan dilatih untuk dapat mengeluarkan ide serta gagasan yang bernilai rasional.

Keenam, pelatihan teknologi yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan. Dewasa ini, perkembangan teknologi semakin pesat. Perkembangan teknologi ini mungkin sedikit banyak sudah mempengaruhi organisasi. Dengan begitu, dengan adanya pelatihan teknologi dapat membantu pekerja agar tidak gagap teknologi dan dapat menggunakan teknologi dengan semaksimal mungkin untuk kepentingan perusahaan. Ketujuh, pelatihan bahasa. Pelatihan bahasa tidak kalah penting dengan pelatihan teknologi. Perkembangan perusahaan dapat ditentukan dengan pelatihan bahasa jika pasar yang ditargetkan oleh perusahaan adalah pasar luar negeri (Indrawan & Nathanael, 2022).

Kemudian, pengembangan SDM ASN Pemprov Kaltim juga bisa dilakukan di tempat kerja (*on the job training*) atau di luar tempat kerja (*off the job training*). Pelatihan di tempat kerja adalah strategi pengembangan SDM yang melatih individu untuk mempelajari tantangan pekerjaan yang dilakukan secara langsung. Pemberian pengetahuan dari pekerja lama yang memiliki lebih banyak pengalaman kepada pekerja baru merupakan kunci dari strategi ini. *Training* ini sering dilakukan secara berkala dan di tempat kerja. Dengan bimbingan pengawas, para karyawan langsung bekerja di tempat. Pelatihan ini dapat dilakukan melalui empat cara dibawah ini.

Pertama, rotasi pekerjaan. Cara ini merupakan strategi pengembangan SDM yang menugaskan seseorang pada pekerjaan lainnya. Hal ini dilakukan guna mengembangkan kemampuan seseorang agar tidak bergantung pada orang lain. Kedua, bimbingan dan penyuluhan. Bimbingan adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara atasan memberikan arahan kepada bawahannya mengenai keahlian dan keterampilan. Sedangkan penyuluhan merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara diskusi antara bawahan dengan atasan

tentang hal yang bersifat pribadi dari bawahan seperti aspirasi dan kelebihan bawahan yang dapat membantu suatu organisasi yang belum pernah disampaikan sebelumnya.

Ketiga, magang. Magang merupakan teknik pengembangan SDM yang dilakukan dengan cara bawahan praktek langsung tentang tugas apa saja yang dilakukan oleh atasan. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan bawahan apabila suatu waktu atasan berhenti secara mendadak, bawahan ini dipersiapkan untuk menggantikan posisi tersebut. Keempat, demonstrasi dan pemberian contoh. Demonstrasi dan pemberian contoh adalah pengembangan SDM yang dilakukan dengan cara memberikan peragaan dan penjelasan contoh-contoh secara langsung, sehingga teori dapat langsung diimplementasikan kedalam suatu kasus.

Pelatihan di luar tempat kerja merupakan pelatihan SDM yang dilakukan secara terpisah dengan tempat bekerja dan di luar jam kerja. Pelatihan diluar tempat kerja dilakukan dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, agar dapat memiliki kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan orang lain dan juga mendorong untuk menghasilkan ide-ide baru yang dapat diimplementasikan di organisasi masing-masing. Pelatihan ini dapat dilakukan melalui lima cara dibawah ini.

Pertama, studi kasus, merupakan fakta permasalahan dalam bentuk tertulis atau naratif yang kemudian di analisis dan dipecahkan pokok permasalahannya. Cara studi kasus ini dilakukan dengan tujuan menggali kemampuan dan pengetahuan peserta terhadap teori-teori yang mereka miliki. Kedua, permainan peran, adalah pengembangan yang dilakukan dengan cara para peserta memberikan pemecahan permasalahan sesuai dengan situasi di dunia nyata yang muncul dalam sebuah pekerjaan. Tujuan dari pelatihan ini adalah peserta dapat menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian dalam hubungan kemanusiaan. Ketiga, pelatihan alam terbuka, merupakan pelatihan yang dilakukan untuk pengembangan SDM yang dilakukan di alam terbuka. Pelatihan ini dilakukan dengan tujuan mengembangkan keahlian teknis, pengasahan antar pribadi anggota kelompok, kepercayaan diri, *teamwork* dan kepercayaan. Keempat, seminar, dilakukan secara aktif, berdiskusi dan diawasi dan dilakukan secara berkelompok. Hasil dari diskusi ini di nilai oleh evaluator. Kelima, belajar mandiri, merupakan upaya dalam mendapatkan suatu informasi dan pengetahuan sebanyak mungkin sesuai dengan kebutuhan ([Sedarmayanti, 2017](#)).

Selanjutnya, di Indonesia pengembangan kompetensi ASN dalam konteks manajemen SDM strategis di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Pemrov Jawa Timur (Jatim) bisa dijadikan sebagai contoh untuk diterapkan di lingkungan ASN Pemprov Kaltim. KKP membuat Corporate University, LAN mengembangkan program kolaboratif bernama Leadership Joint Program, sedangkan Pemprov Jatim menekankan pada pentingnya ASN di lingkungannya untuk pendidikan formal lanjutan (tugas belajar). Tiga metode ini dapat dipraktekkan juga oleh Pemprov Kaltim untuk bisa secara strategis meningkatkan kompetensi SDM-nya sesuai dengan prinsip manajemen SDM strategis.

KKP membentuk Corporate University sebagai inovasi pembelajaran untuk ASN mereka. Corporate University bertujuan untuk mengoordinasikan pengembangan program dan manajemen pengetahuan, standardisasi, serta penjaminan mutu pada pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam sistem pembelajaran terintegrasi di lingkungan KKP. Corporate University merupakan strategi pengembangan kompetensi SDM berbasis pembelajaran terintegrasi yang dirancang untuk mendukung tujuan organisasi, inovasi, dan peningkatan kompetensi ASN KKP. Corporate University, juga bertujuan untuk mengintegrasikan tujuan atau strategi bisnis organisasi dengan pengembangan SDM, menciptakan organisasi pembelajaran, meningkatkan produktivitas dan daya saing, serta menjadi pusat pengetahuan

organisasi. Corporate University adalah bagian dalam upaya mendukung strategi pengelolaan talenta dan rencana strategis KKP, serta mengintegrasikan berbagai bentuk pembelajaran, baik klasikal maupun non klasikal.

Metode pembelajaran Corporate University tidak hanya sebatas pembelajaran di kelas, melainkan juga melalui metode *coaching*, *mentoring*, komunitas belajar, dan bimbingan di tempat kerja. Beberapa model implementasi pembelajaran Corporate University melalui program yang dikembangkan secara internal, dan bekerja sama dengan pihak eksternal. Formula pembelajaran yakni 70 persen untuk *experimental learning*, 20 persen untuk *social learning*, dan 10 persen untuk *formal learning*. Dengan demikian, Corporate University dapat menjadi solusi strategis untuk pengelolaan pembelajaran berbasis kebutuhan organisasi. Implementasi yang tepat akan membuat Corporate University menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi ([Kompas.com](https://kompas.com), 2024).

Kemudian, LAN menilai pengembangan kompetensi ASN adalah kunci dalam kualitas pelayanan publik dan keberhasilan pembangunan. Pengembangan kompetensi ASN akan membuat layanan birokrasi kepada masyarakat semakin baik dan dapat bersaing dengan berbagai negara lain. Salah satu transformasi yang dilakukan LAN dalam mengembangkan kompetensi ASN adalah dengan menggiatkan program kolaborasi seperti Leadership Joint Program. Program ini merupakan program pelatihan level kepemimpinan tingkat pengawas yang berasal dari kolaborasi LAN, sektor swasta, dan instansi pemerintah luar negeri untuk menciptakan kompetensi manajerial baru yang mengedepankan profesional, gesit, dan tidak birokratif.

Ke depannya, pengembangan kompetensi ASN akan cenderung serupa dengan Leadership Joint Program, yang mana berkolaborasi dalam sebuah ekosistem pelatihan. Melalui transformasi dan kolaborasi pengembangan kompetensi, LAN akan mempersiapkan ASN yang mampu menguasai teknologi, memiliki orientasi pelayanan yang kreatif dan inovatif, serta tetap berintegritas ([Antaranews.com](https://antaranews.com), 2024). Bahkan, LAN sudah menggunakan *artificial intelligence* (AI) dalam hal metode pembelajaran saat melakukan pendidikan dan pelatihan bagi ASN-nya. ASN dituntut mampu beradaptasi dengan sektor digital demi pengembangan kompetensi. Dengan AI, metode pengajaran bagi ASN dinilai lebih kreatif dan mudah diakses ([Kumparan.com](https://kumparan.com), 2024).

Pemprov Jatim menekankan pada pentingnya pendidikan formal lanjutan atau juga dikenal sebagai tugas belajar. Jatim menghadapi tantangan berupa adanya generasi yang hilang (*lost generation*) akibat rekrutmen ASN yang terhenti antara 2009 hingga 2011. Supaya tidak terjadi gap kompetensi, tugas belajar harus diprioritaskan. ASN didorong untuk mempercepat kualifikasi pendidikan dan kompetensi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, menjawab tantangan organisasi, dan memberikan kontribusi yang nyata kepada lembaga. Tugas belajar bukan hanya soal menambah gelar atau ijazah, namun juga menambah kualitas serta kinerja ASN melalui bekal mereka dalam pendidikan formal lanjutan. Peningkatan kualifikasi harus relevan dengan tugas dan fungsi ASN. Pendidikan ini diharapkan memperkaya wawasan serta keterampilan analisis *problem solving*. Alhasil, pendidikan formal lanjutan adalah langkah strategis untuk menciptakan SDM yang unggul lingkungan Pemprov Jawa Timur ([Jatimtimes.com](https://jatimtimes.com), 2025).

Dalam menghadapi perubahan dan perkembangan zaman, SDM sebuah institusi pemerintah, khususnya pemerintah daerah, perlu ditingkatkan. Demokrasi di era globalisasi ini menuntut aparatur sipil negara yang kompeten dan profesional. Melalui metode yang tepat, pengembangan kompetensi ASN Pemprov Kaltim melalui manajemen dan perencanaan SDM

strategis akan meningkatkan pelayanan publik di Kaltim secara efektif, efisien, dan tentunya prima. Penulis berharap beberapa bentuk usulan yang dibahas dalam tulisan ini dapat diimplementasikan dengan maksimal, serta Pemprov Kaltim akan dapat terus meningkatkan kualitas layanan mereka untuk menjawab kebutuhan masyarakat Kaltim yang dinamis.

Kesimpulan

Paradigma lama dan fakta selama ini dalam pelayanan publik, ASN bekerja hanya sekedar melaksanakan kewajibannya. Banyak instansi pemerintah yang tidak memiliki standar pelayanan sehingga pelayanan ASN-nya standar dan terkesan seadanya. Padahal, SDM merupakan ujung tombak dan aset penting dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Dalam konteks ini, berarti tujuannya untuk melayani masyarakat dengan baik. Manajemen SDM strategis adalah hubungan yang bersifat strategis antara manusia, pasar, perusahaan dan strategi sasarannya. Manajemen SDM strategis mewajibkan adanya pengembangan budaya organisasi yang sesuai untuk tujuan demi meningkatkan kinerjanya. Manajemen SDM strategis mengutamakan pelibatan SDM untuk dapat membuat dampak langsung pada pertumbuhan perusahaan atau institusi.

Beberapa metode pengembangan kompetensi SDM berikut ini dapat dipraktekkan kepada para ASN Pemprov Kaltim, yaitu pelatihan keahlian pekerja, pelatihan ulang, pelatihan lintas fungsional, pelatihan tim, pelatihan kreativitas, pelatihan teknologi yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan, dan pelatihan bahasa. Selain itu, pengembangan SDM ASN Pemprov Kaltim juga bisa dilakukan di tempat kerja (*on the job training*) atau di luar tempat kerja (*off the job training*). Pengembangan kompetensi SDM ini dilakukan dengan harapan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja yang dibutuhkan agar karyawan, dalam hal ini ASN Pemprov Kaltim, dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Penulis menyarankan pada kepala daerah, khususnya di Kaltim, untuk memiliki paradigma jangka panjang karena melakukan pelatihan dan pengembangan memiliki banyak keuntungan bagi pengembangan kompetensi ASN daerah. Dengan demikian, Pemprov Kaltim dapat memperoleh manfaat besar dari SDM yang efektif karena dapat mempercepat pencapaian tujuan, mengurangi biaya, meningkatkan kinerja, dan membina hubungan positif antara ASN Pemprov dengan publik atau masyarakat. Untuk mencapainya diperlukan hubungan yang saling menguntungkan antara ASN dengan institusi.

Selain itu, Pemprov Kaltim juga bisa belajar dari K/L atau Pemda-Pemda lain bagaimana melakukan pengembangan kompetensi ASN, khususnya melalui manajemen SDM strategis. Hal ini karena untuk menghadapi perubahan dan perkembangan zaman, sudah seharusnya SDM ASN Pemprov Kaltim ditingkatkan agar lebih kompeten, profesional, dan siap sedia memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Alhasil, pelayanan publik harus dilakukan sebaik-baiknya sehingga melahirkan kepuasan masyarakat. Orientasi pelayanan prima adalah untuk memenuhi harapan publik, sehingga kepuasan masyarakat akan menumbuhkan kepercayaan kepada pemerintah.

Keterbatasan penelitian ini adalah penulis hanya melakukan studi pustaka (sekunder) terkait pencarian data-data untuk melengkapi penelitian ini. Dengan tidak melakukan observasi langsung, dimungkinkan data-data yang penulis dapatkan tidak memiliki tingkat validitas tinggi. Namun demikian, keterbatasan yang diidentifikasi ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Hal ini diperlukan agar penelitian dapat menjadi lebih akurat dan kredibel. Untuk itu, penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya tentang manajemen SDM strategi, diperlukan observasi ke *locus* secara langsung.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Philadelphia: Kogan Page.
- Antaranews.com. (12 Oktober 2024). LAN: Pengembangan Kompetensi ASN Jadi Kunci Kualitas Pelayanan Publik. <https://www.antaranews.com/berita/4393630/lan-pengembangan-kompetensi-asn-jadi-kunci-kualitas-pelayanan-publik>
- Artha F. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Bandung: Widina Media Utama.
- Bappeda Provinsi Kalimantan Timur. (17 Februari 2025). Sosialisasi Pengembangan Kompetensi ASN di Bappeda Kaltim: Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara. <https://bappeda.kaltimprov.go.id/beranda/berita/sosialisasi-pengembangan-kompetensi-asn-di-bappeda-kaltim-meningkatkan-kualitas-sumber-daya-aparatur-sipil-negara/detail>
- Beardwell, Julie & Thompson, Amanda. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. New York: Pearson.
- CPID. (16 Agustus 2024). Strategic Human Resource Management. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/#:~:text=Strategic%20HRM%2C%20or%20'people%20strategy,climate%20to%20meet%20performance%20targets>
- Danarsiwi, T. L., Suryono, F., Nihayati, B. Z. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Arah Kebijakannya (Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 38-46. <https://doi.org/10.70260/nij.v1i1>
- Febriana, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Bandung: Penerbit Widina.
- Handiman, U. T., et.al. (2023). *Strategis Manajemen: Sumber Daya Manusia dan Hubungan Karyawan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Elsevier.
- Indonesia Corruption Watch. (27 December 2004). Pegawai Negeri Sipil di Negara Maju. <https://antikorupsi.org/id/article/pegawai-negeri-sipil-di-negara-maju>
- Indrawan, J. (2015). Kepemimpinan Berbasis Pemberdayaan dalam Alih Teknologi: Sebuah Upaya Meningkatkan Kualitas SDM Pertahanan Indonesia. *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, 5(1). 63-87. <https://doi.org/10.33172/jpbh.v5i1.349>
- Indrawan, J., & Nathanael, G. K. (2022). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Jatimtimes.com. (23 Januari 2025). Tingkatkan Kompetensi, BKD Jatim Tekankan Pentingnya Tugas Belajar PNS. <https://jatimtimes.com/baca/330059/20250123/094700/tingkatkan-kompetensi-bkd-jatim-tekan-pentingnya-tugas-belajar-pns>
- Komaruddin. (1994). *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kompas.com. (30 Desember 2024). Tingkatkan Kompetensi ASN, Kementerian KP Bentuk Corporate University. <https://nasional.kompas.com/read/2024/12/30/16540031/tingkatkan-kompetensi-asn-kementerian-kp-bentuk-corporate-university>
- Kumparan.com. (20 Juli 2024). Tingkatkan Kompetensi ASN, LAN Mulai Gunakan AI di Materi

- Pelatihan. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/tingkatkan-kompetensi-asn-lan-mulai-gunakan-ai-di-materi-pelatihan-23AHgSQAo3Y>
- Lastiwi, D. T., & Suryono, F. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dan Arah Kebijakannya:(Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 38-46.
- Maran, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8). 265-272.
- Nihayati, B. Z., & Nursilowati, D. (2024). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kinerja BPSDM Kaltim: Pelatihan dan Program Sharing Session Orientasi PPPK. *Nusantara Innovation Journal*, 3(1), 70-96. <https://doi.org/10.70260/nij.v3i1>
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10). 250-268. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i10/295>
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with Your Literature Review: A Handbook for Students*. New York: McGraw-Hill House.
- Ombudsman Republik Indonesia. (31 Agustus 2020). Paradigma Baru Pelayanan Publik Prima. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--paradigma-baru-pelayanan-publik-prima>
- Ombudsman Republik Indonesia. (18 November 2024). Membaca Arah Restorasi Pelayanan Publik. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--membaca-arrah-restorasi-pelayanan-publik>
- Palinggi. (2008). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Portal Kaltim. (21 Februari 2025). Duet Pemimpin Muda, Ini 5 Program Unggulan Rudy-Seno. <https://www.kaltimprov.go.id/detailberita/duet-pemimpin-muda-ini-5-program-unggulan-rudy-seno>
- Pratiwi, S., Faradila, N., & Iashania, Y. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 28-37. <https://doi.org/10.70260/nij.v1i1>
- Riandani, A., Syafwandi S., Pratama, E., & Andriani, D. (2024). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Solok. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(1). 702-715. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3721>
- Rowley, C., & Jackson, K. (2010). *Human Resources Management: The Key Concepts*. UK: Routledge.
- Saifuddin, R., Nurachmi, I., & Ferdiansyah, D. (2022). Kualitas Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 10(3). 309-326. <https://doi.org/10.35450/jip.v10i03.326>

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sikula, A. E. (1981). *Personal Administration and Human Resources Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Simanjuntak, M. (2022). *Perancangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sugian, S., Lukman, S., & Wargadinata, E. L. (2021). Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara ASN Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat (Studi di BKPSDM Kabupaten Sumedang). *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 13(3). 555-582. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i3.476>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wayne, M. R., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th eds)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Wheelen, Thomas & Hunger, J. D. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Wicaksono, E. (2022). Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo. *Journal on Education*, 4(4). 1731-1741. <https://doi.org/10.31004/joe.v4i4.2578>
- Widiastuti, I. (2020). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Pada Dinas Kebersihan Kota Bekasi. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2). 59–67. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10317>
- Yoder, D. (1981). *Personnel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.