

---

**Manajemen Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (Studi di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara)****Queentri Maria Onsu<sup>1</sup>****Sofia E Pangemanan<sup>2</sup>****Neni Kumayas<sup>3</sup>***Email Korespondensi:* [queentrimariaonsu@gmail.com](mailto:queentrimariaonsu@gmail.com)**ABSTRAK**

). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi ASN serta mengidentifikasi berbagai upaya, hambatan, dan strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi ASN di era digitalisasi pemerintahan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi ASN sebagai upaya dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di lingkungan pemerintahan daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala-kepala Bidang, serta Pegawai DKIPSD SULUT. Fokus penelitian menggunakan indikator manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2012), yaitu pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi ASN di DKIPSD SULUT sudah berjalan dengan baik, namun belum optimal. Dalam pelaksanaannya, masih ditemukan berbagai permasalahan, seperti keterbatasan jumlah ASN yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan instansi, kurangnya tenaga dengan kemampuan teknis di bidang teknologi informasi, statistik, persandian, kehumasan, serta belum optimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Upaya peningkatan kompetensi ASN telah dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, pembentukan kelompok kerja, serta penyesuaian terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi. Namun, implementasinya belum berjalan optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya spesialisasi kompetensi teknis, kurangnya anggaran, serta perlunya penguatan evaluasi. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memperkuat kebijakan pengembangan kompetensi ASN melalui perencanaan yang berkelanjutan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penganggaran untuk kebutuhan peningkatan kompetensi, serta optimalisasi evaluasi agar mampu mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap tantangan digitalisasi pemerintahan.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Pemerintah Daerah, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara

---

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat

<sup>2</sup>Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat

<sup>3</sup>Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat

## Pendahuluan

Secara nasional, dorongan terhadap pengembangan kompetensi sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) terus dilakukan sehingga dapat dikatakan menjadi perhatian yang serius. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Rini Widyantini bahwa “Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kemampuan teknologi yang mumpuni untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman, memiliki kemampuan membangun inovasi yang berkelanjutan, serta berorientasi pada pelayanan.” “Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan menjadi motor penggerak pemerintahan yang adaptif, responsif, dan berdaya saing untuk mendukung pembangunan nasional.” (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2024).

Kompetensi sumber daya Aparatur Sipil Negara diatur mengenai standarisasinya yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Pada Pasal 4 Ayat (2) menyatakan bahwa kompetensi jabatan terdiri atas kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Standar Kompetensi Jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

Selain itu, didukung juga dengan diberlakukannya regulasi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang

Aparatur Sipil Negara yang pada Pasal 49 Ayat (1) menyatakan bahwa “Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi”. Di sisi lain didukung juga dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang mengatur terkait proses sistematis yang terdiri dari perencanaan Kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan Kinerja; penilaian Kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi Kinerja yang kemudian ditindaklanjuti juga dengan adanya Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 38 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan mengatur pengelolaan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara yang meliputi serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola PNS yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Namun, dalam praktiknya perkembangan teknologi yang begitu cepat belum diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia. Hal ini khususnya dirasakan oleh instansi teknis seperti Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara (DKIPSD Sulut). Terdapat kesenjangan antara tuntutan kompetensi sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kondisi riil di lapangan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis dapat dilihat

bahwa sumber daya aparatur sipil negara di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara memang tergolong kurang dari segi jumlahnya. Hal ini ditunjukkan dengan ada beberapa meja kerja kosong yang sebelumnya merupakan tempat dari aparatur sipil negara yang kemudian sudah pindah lokasi kerja. Permasalahan tersebut juga didukung dengan berdasar pada hasil Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara Tahun 2024 di mana terdapat permasalahan yaitu kurangnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kompetensi teknis teknologi informasi, kehumasan, jurnalistik, statistik dan persandian. Melihat hal demikian, bukan hanya dari jumlah pegawai saja yang kurang, akan tetapi kompetensi yang ada juga kurang, yang kemudian tentu saja dapat berpengaruh terhadap jalannya tugas kerja dinas.

Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara seharusnya menjadi contoh sekaligus penggerak dalam pemanfaatan dan pengembangan teknologi mengingat instansi ini merupakan fondasi utama transformasi digital di lingkungan pemerintah daerah. Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara harus memiliki kompetensi yang terus berkembang dan selaras dengan kemajuan teknologi serta sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Adapun terkait kompetensi teknis rinciannya sudah diatur dalam Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 tentang Kamus

Kompetensi Teknis Bidang Komunikasi dan Informatika dan Peraturan Badan Siber dan Sandi Negara Nomor 11 Tahun 2020 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Keamanan Siber dan Persandian. Sebagaimana Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara pada Pasal 19 poin (g) bahwa “data dan Informasi elektronik yang dikelola oleh seluruh Perangkat Daerah menjadi milik Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara dan dikelola oleh Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara (DKIPSD Sulut).

Situasi ini dapat mengakibatkan beberapa konsekuensi negatif serius. Pertama, kualitas pelayanan publik akan tertinggal; sistem e-government bisa stagnan atau berjalan tidak menyeluruh tanpa integritas data dan keamanan memadai. Kedua, data statistik dan informasi publik yang dikelola oleh DKIPSD Sulut bisa tidak valid, tidak terkini, atau sulit diakses, sehingga menghambat pengambilan kebijakan berbasis data. Ketiga, potensi efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas yang dijanjikan oleh digitalisasi pemerintahan dapat gagal diwujudkan sehingga berpotensi menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah.

Mengamati permasalahan tersebut, maka menarik untuk diteliti bagaimana manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur sipil negara (studi di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara), karena permasalahan kurangnya

sumber daya aparatur sipil negara yang kompeten seharusnya secepatnya diselesaikan agar tidak menghambat jalannya roda pemerintahan di tengah perkembangan teknologi yang terus meningkat. Kompetensi juga harus disesuaikan dengan standar kompetensi sesuai regulasi yang berlaku..

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini memfokuskan pada Manajemen Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (Studi di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara). Penulis memfokuskan pada indikator-indikator teori dari Manajemen Strategis menurut Wheelen & Hunger (2012), yaitu:

1. Pemindaian lingkungan: Penulis akan mencari tau terkait kondisi internal dan eksternal kompetensi aparatur sipil negara di DKIPSD Sulut, disesuaikan dengan kamus kompetensi yang berlaku (kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural).
2. Perumusan strategi: Penulis akan mencari tau apa yang menjadi misi, tujuan, strategi, landasan terkait peningkatan kompetensi aparatur sipil negara di DKIPSD Sulut.
3. Implementasi strategi: Penulis akan mencari tau apa saja program, anggaran (tersedia atau tidak), prosedur dalam meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur sipil negara di DKIPSD Sulut.
4. Evaluasi dan kontrol: Penulis akan mencari tau bagaimana proses pemantauan dan tindak lanjut dari

DKIPSD Sulut dalam pelaksanaan strategi.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data penelitian dari sumber data yakni:

1. Wawancara
2. Observasi
3. Dokumentasi

Menurut (Sugiyono, 2022) dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kredibilitas. Untuk menjaga kredibilitas data, peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, dan triangulas

### **Pembahasan**

#### **1. Pendidikan**

Berdasarkan data dokumentasi, jumlah keseluruhan pegawai yang ada di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah 78 orang. Pada data Pendidikan ASN bahwa tingkat pendidikan di DKIPSD Sulut cukup beragam. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum ASN telah memiliki tingkat pendidikan formal yang memadai, khususnya pada jenjang sarjana yang mendominasi. Namun demikian, keberadaan ASN dengan tingkat pendidikan menengah yang masih cukup besar menjadi salah satu tantangan dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang semakin kompleks, terutama di bidang teknologi informasi, persandian, dan komunikasi digital yang membutuhkan keahlian spesifik.

Hal ini selaras dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan ASN belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Dinas bahwa “antara yang dibutuhkan dengan yang tersedia masih kurang, itu dari sisi jumlah, belum lagi dari sisi kompetensi”, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kualifikasi pendidikan dan kebutuhan organisasi. Selain itu, adanya sistem mutasi di lingkungan pemerintah daerah turut memengaruhi kesesuaian pendidikan dengan bidang kerja, sebagaimana diungkapkan bahwa “ada yang masuk tapi tidak sesuai kompetensi”. Dengan demikian, meskipun secara kuantitas tingkat pendidikan ASN tergolong cukup baik, namun secara kualitas masih diperlukan penyesuaian dan peningkatan agar selaras dengan tuntutan tugas organisasi.

## 2. Pengalaman

Pengalaman ASN dalam mengikuti program pengembangan kompetensi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman mengikuti berbagai bentuk pelatihan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Pelatihan yang diikuti meliputi bimbingan teknis, diklat, hingga pelatihan khusus seperti National Cyber Exercise dan pelatihan pranata komputer. Hal ini menunjukkan adanya upaya organisasi dalam meningkatkan kapasitas ASN melalui pengalaman belajar yang berkelanjutan.

Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan bahwa “saya mengikuti beberapa pelatihan dan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan secara internal oleh dinas maupun oleh lembaga eksternal, bimbingan teknis terkait tugas dan

fungsi jabatan”, yang menunjukkan bahwa ASN telah mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan pengalaman profesionalnya. Selain itu, informan lain juga menyatakan bahwa “pelatihan membantu meningkatkan keterampilan teknis dan wawasan dalam melaksanakan tugas khususnya dalam memanfaatkan teknologi informasi”, yang menunjukkan dampak positif dari pengalaman pelatihan terhadap peningkatan kinerja.

Namun demikian, pengalaman tersebut belum merata di seluruh ASN. Beberapa kendala masih dihadapi, seperti keterbatasan kuota peserta, keterbatasan anggaran, serta penyesuaian jadwal pelatihan dengan pekerjaan rutin. Hal ini diperkuat oleh pernyataan bahwa “kendala antara lain kuota peserta terbatas untuk mengikuti pelatihan, keterbatasan anggaran, jadwal pelatihan yang bertepatan dengan pekerjaan rutin”. Selain itu, terdapat pula kondisi di mana ASN mengikuti pelatihan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, sebagaimana diungkapkan bahwa “sebenarnya tidak terlalu berkaitan tupoksi waktu itu”. Dengan demikian, meskipun pengalaman ASN dalam pengembangan kompetensi sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan dari sisi pemerataan dan relevansi.

## 3. Pengetahuan

Pengetahuan ASN dalam mendukung pelaksanaan tugas menunjukkan adanya variasi, tergantung pada latar belakang pendidikan dan pengalaman pelatihan yang dimiliki. Berdasarkan hasil observasi, secara umum ASN memang telah memahami kompetensi-kompetensi sesuai dengan kamus kompetensi yang tersedia, baik itu

secara umum maupun per indikator dari kompetensi yang ada.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan ASN masih belum sepenuhnya memadai untuk mengikuti perkembangan teknologi digital yang sangat pesat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan bahwa “untuk kompetensi yang ada sekarang ini terutama terkait pengembangan IT dari ASN masih kurang”, serta diperkuat oleh pernyataan lain bahwa “belum memadai” dalam menghadapi perkembangan teknologi digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan pengetahuan yang perlu diatasi melalui program pengembangan kompetensi yang lebih terarah.

#### 4. Keterampilan

Keterampilan ASN merupakan aspek penting dalam mendukung pelaksanaan tugas, terutama yang berkaitan dengan kemampuan teknis. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang diikuti ASN memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan keterampilan kerja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan bahwa “pelatihan membantu meningkatkan keterampilan teknis dan wawasan dalam melaksanakan tugas”, serta “iya, membantu” dalam meningkatkan kemampuan kerja.

Namun demikian, keterampilan teknis ASN masih belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan organisasi, khususnya pada bidang-bidang strategis seperti persandian dan e-government. Dalam bidang persandian, misalnya, masih terdapat sejumlah indikator kompetensi yang belum terpenuhi, termasuk pengelolaan security operation center (SOC) yang membutuhkan keahlian khusus. Informan bidang persandian menyatakan bahwa “masih ada 12

indikator yang belum memadai, terutama terkait pengelolaan security operation center (SOC)”. Hal serupa juga pada bidang e-government, di mana keterampilan dalam pengelolaan interoperabilitas dan pusat pemulihan bencana masih belum optimal.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun keterampilan ASN mengalami peningkatan melalui pelatihan, namun masih terdapat kesenjangan yang perlu diatasi. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan perlu difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis yang spesifik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 5. Sikap/Perilaku

Sikap dan perilaku ASN dalam pelaksanaan tugas secara umum telah mencerminkan nilai-nilai dasar ASN, seperti integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan. Hal ini ditunjukkan melalui penerapan nilai BerAKHLAK, penandatanganan pakta integritas, serta adanya sistem pengawasan internal yang dilakukan secara berjenjang.

Sebagaimana disampaikan oleh informan bahwa “DKIPSD Sulut memastikan integritas ASN melalui penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, penguatan budaya kerja, serta pengawasan internal oleh atasan langsung”.

Selain itu, perilaku kerja ASN juga menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kerja sama dan komunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Koordinasi antar bidang dilakukan melalui rapat rutin dan media komunikasi digital, sementara komunikasi eksternal dilakukan melalui berbagai kanal informasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa ASN telah memiliki sikap yang mendukung pelaksanaan tugas secara kolaboratif.

Dalam aspek sosial kultural, ASN juga menunjukkan perilaku yang positif dalam kehidupan bermasyarakat. Informan menyatakan bahwa “saya aktif terlibat dalam kegiatan sosial di lingkungan masyarakat, serta menjaga toleransi antar umat beragama”, yang mencerminkan kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan lingkungan sosial yang beragam.

Namun demikian, masih terdapat tantangan dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Kepala Dinas menekankan bahwa “budaya kerjanya itu saya lihat memang harus didorong harus diubah supaya mereka punya kebiasaan yang jangan melaksanakan pekerjaan yang biasa dilakukan setiap tahun”, yang menunjukkan perlunya perubahan mindset ASN agar lebih responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, meskipun sikap dan perilaku ASN secara umum sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal adaptasi terhadap perubahan dan inovasi kerja.

#### 6. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial ASN pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah diterapkan dalam pelaksanaan tugas, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat. Mengacu pada standar kompetensi manajerial ASN sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, indikator yang ada meliputi integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, pengelolaan

perubahan, serta pengambilan keputusan.

Pada indikator integritas, ASN telah menunjukkan komitmen dalam menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN. Hal ini tercermin dari penerapan nilai BerAKHLAK, penandatanganan pakta integritas, serta adanya mekanisme pengawasan internal. Sebagaimana diungkapkan oleh informan bahwa “DKIPSD Sulut memastikan integritas ASN melalui penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, penguatan budaya kerja, serta pengawasan internal oleh atasan langsung dan Inspektorat Daerah”. Selain itu, penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin juga menunjukkan adanya konsistensi dalam menjaga integritas, seperti pemberian teguran tertulis terhadap keterlambatan pelaporan kegiatan.

Pada indikator kerja sama, ASN telah menunjukkan kemampuan berkolaborasi baik secara internal maupun eksternal. Kerja sama internal dilakukan melalui koordinasi antar bidang, sedangkan kerja sama eksternal dilakukan dengan organisasi perangkat daerah (OPD) lain dalam pelaksanaan program bersama. Informan menyatakan bahwa “kolaborasi melalui koordinasi rutin antar bidang seperti bidang e-government, statistik, dan komunikasi publik, serta kerja lintas OPD juga cukup sering dilakukan”. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama telah menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

Secara keseluruhan, kompetensi manajerial ASN di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah berjalan dengan cukup baik pada seluruh indikator. Namun demikian, masih diperlukan penguatan, terutama dalam aspek

pengelolaan perubahan dan pemerataan pengembangan kompetensi, agar mampu mendukung pelaksanaan tugas organisasi secara lebih optimal di tengah dinamika lingkungan yang terus berkembang.

#### 7. Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi sosial kultural ASN sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan kondisi yang relatif baik. ASN dinilai mampu berinteraksi secara efektif dengan masyarakat yang memiliki latar belakang sosial, budaya, dan agama yang beragam. Hal ini merupakan aspek penting dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan, khususnya dalam penyebaran informasi publik dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara, ASN menunjukkan keterlibatan aktif dalam kehidupan sosial masyarakat serta menjunjung tinggi nilai toleransi. Salah satu informan menyatakan bahwa “saya aktif terlibat dalam kegiatan sosial di lingkungan masyarakat seperti kerja bakti dan kegiatan kemasyarakatan lainnya... serta tetap menjaga toleransi antar umat beragama”, yang mencerminkan adanya kesadaran sosial yang tinggi. Selain itu, ASN juga berperan dalam menyebarkan informasi yang positif kepada masyarakat, sebagaimana diungkapkan bahwa “sebagai ASN... saya juga berupaya menyebarkan informasi yang positif dan menjaga sikap harmonis”.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan lain yang menyatakan bahwa “dalam kehidupan

bermasyarakat saya aktif berkontribusi dalam kegiatan yang ada, juga dalam beragama saya menjalankan kewajiban saya”, yang menunjukkan bahwa ASN tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai agen sosial di masyarakat.

Dengan demikian, kompetensi sosial kultural ASN telah mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pemerintah dan masyarakat. Namun demikian, dalam konteks perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, kompetensi ini perlu terus ditingkatkan agar ASN mampu beradaptasi dengan dinamika sosial digital, termasuk dalam menghadapi tantangan disinformasi dan komunikasi publik yang semakin kompleks.

#### 8. Kompetensi Teknis

Berdasarkan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Komunikasi dan Informatika. Dari keseluruhan 14 indikator kompetensi teknis bidang e-government, di DKIPSD Sulut masih ada indikator kompetensi yang belum optimal yaitu terkait dengan pengelolaan pusat pemulihan bencana dan pengelolaan interoperabilitas pemerintah. Jika terkait dengan pengelolaan web portal milik pemerintah, telah dilakukan pengelolaan website portal pemerintah seperti [sulutprov.go.id](http://sulutprov.go.id). Terkait dengan pengembangan dan pengelolaan aplikasi umum dan khusus, yaitu aplikasi yang dipakai secara nasional seperti SPAN LAPOR, SIPD (umum) dan aplikasi yang dipakai dalam lingkup pemerintah provinsi Sulawesi Utara SATUDATA (khusus).

Berdasarkan Peraturan Badan Siber dan Sandi Negara Nomor 11 Tahun 2020 tentang Kamus

Kompetensi Teknis Bidang Keamanan Siber dan Persandian. Dari total 33 indikator kompetensi teknis bidang persandian, masih ada 12 indikator yang belum memadai di bidang persandian DKIPSD Sulut, diantaranya terkait pengelolaan security operation center (SOC) yang dimana itu merupakan suatu tim keamanan yang harus memiliki ruangannya sendiri dengan fasilitas tertentu, dan sekarang di DKIPSD Sulut masih sementara disusun untuk pengadaannya, karena SOC ini membutuhkan anggaran yang besar di tengah efisiensi anggaran sekarang ini. Secara kompetensi memang sudah ada yang paham tapi belum memadai. Kalau untuk kompetensi yang sudah memadai ada yang validasi dokumen sertifikasi, sebagai contoh terkait dengan keaslian data yang memerlukan verifikasi 2 langkah, juga menggunakan tte, yang kemudian dideteksi keaslian file tersebut sehingga jika file tersebut hasil duplikat dapat diketahui.

Berdasarkan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2021 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Komunikasi dan Informatika. Dari total 23 indikator kompetensi teknis bidang komunikasi dan informasi publik, hanya indikator kompetensi manajemen penyiaran radio dan manajemen program pertelevisian yang belum memadai.

#### 9. Pemindaian Lingkungan (Environmental Scanning)

Pemindaian lingkungan merupakan tahap awal dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal organisasi sebelum merumuskan strategi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala DKIPSD Sulawesi Utara, diketahui bahwa permasalahan utama yang

dihadapi oleh dinas saat ini adalah keterbatasan jumlah Aparatur Sipil Negara serta belum memadainya kompetensi teknis yang dimiliki oleh pegawai.

Kepala Dinas menjelaskan bahwa kebutuhan organisasi sebenarnya cukup besar, namun jumlah ASN dan kompetensi yang tersedia masih terbatas untuk kebutuhan bidang kerja seperti teknologi informasi, kehumasan, jurnalistik, statistik, maupun persandian. Kondisi ini menyebabkan adanya kesenjangan antara kebutuhan organisasi dengan sumber daya aparatur yang tersedia. Oleh karena itu, menurut beliau perlu dilakukan identifikasi terhadap pegawai yang memiliki potensi atau kompetensi tertentu yang dapat dikembangkan sesuai dengan urusan yang ditangani oleh dinas. Hal ini selaras juga dengan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa memang kompetensi ASN masih kurang, tetapi beliau tidak melihat itu sebagai kelemahan, namun akan mengidentifikasi pegawai yang sebenarnya memiliki kompetensi tapi tidak memanfaatkannya dengan baik yang seharusnya dapat dikembangkan melalui berbagai cara.

Mengacu pada kamus kompetensi teknis bidang e-government, komunikasi dan informasi publik, dan persandian. Beberapa indikator kompetensi teknis belum memadai/belum optimal, salah satunya di bidang persandian terkait pengelolaan security operation center (SOC) yang dimana itu merupakan suatu tim keamanan yang harus memiliki ruangannya sendiri dengan fasilitas tertentu, dan sekarang di DKIPSD Sulut masih sementara disusun untuk pengadaannya, karena SOC ini membutuhkan anggaran yang

besar di tengah efisiensi anggaran sekarang ini. Secara kompetensi memang sudah ada yang paham tapi belum memadai.

Jika melihat informasi dari para pegawai, kondisi kompetensi teknis ASN yang ada di bidang belum memadai atau masih kurang, bahkan pun ketika ada pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan biasanya kuota sedikit dan pembahasan mata dikatnya masih secara umum atau belum spesifik terkait tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dibutuhkan, serta jarang ada tingkat lanjutan untuk pelatihan. Dari sisi waktu pelaksanaannya juga kurang efektif dan efisien karena seringkali bertabrakan dengan tugas kerja yang harus segera diselesaikan di kantor. Apalagi sekarang ini efisiensi anggaran, maka pelatihan-pelatihan hampir tidak ada.

Terkait dengan cara mengidentifikasi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara menggunakan Assessment Center dalam bentuk Computer Assisted Competency Test (CACT) yang dimana merupakan tes digital massal berbasis komputer milik Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk memetakan kompetensi secara cepat.

10. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

Setelah melakukan pemindaian lingkungan, tahap selanjutnya dalam manajemen strategis adalah formulasi strategi. Pada tahap ini organisasi merumuskan berbagai strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas DKIPSD Sulawesi Utara, strategi peningkatan kompetensi ASN dirumuskan dengan

mempertimbangkan kondisi organisasi yang memiliki keterbatasan jumlah pegawai dan kompetensi yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, salah satu langkah yang dilakukan adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan dalam setiap urusan yang ditangani oleh dinas.

Kepala Dinas menjelaskan bahwa dinas telah melakukan analisis terhadap kebutuhan pekerjaan, termasuk kompetensi yang diperlukan serta jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut. Namun karena jumlah ASN yang tersedia masih terbatas, maka salah satu strategi yang dirumuskan adalah membentuk kelompok kerja atau satuan tugas yang bekerja secara lintas bidang. Pembentukan kelompok kerja ini bertujuan agar pegawai yang memiliki potensi dapat bekerja secara kolaboratif dalam menangani berbagai program yang ada di dinas.

Selain itu, strategi peningkatan kompetensi ASN juga dilakukan dengan mendorong pegawai untuk mengikuti berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan secara langsung maupun secara daring. Kepala Dinas menyampaikan bahwa saat ini banyak pelatihan yang dapat diikuti secara online sehingga pegawai tetap dapat meningkatkan kompetensinya meskipun anggaran dinas terbatas. Bahkan beliau juga mendorong pegawai yang memiliki motivasi tinggi untuk mengikuti pelatihan secara mandiri apabila diperlukan.

Dalam jangka panjang, dinas juga merencanakan untuk mengusulkan penambahan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun karena saat ini kebijakan pemerintah

masih berfokus pada penataan tenaga PPPK, maka langkah yang dapat dilakukan sementara adalah memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Jika terdapat kebutuhan yang sangat mendesak, dinas juga mempertimbangkan kemungkinan untuk menggunakan tenaga outsourcing dalam jangka waktu tertentu.

Dalam menentukan strategi tersebut, Kepala Dinas menyampaikan bahwa dinas juga mempertimbangkan berbagai faktor seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Pertimbangan ini dilakukan agar strategi yang dirumuskan dapat disesuaikan dengan kondisi nyata yang dihadapi oleh dinas.

**11. Implementasi Strategi (Strategy Implementation)**

Implementasi strategi merupakan tahap pelaksanaan dari strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi strategi peningkatan kompetensi ASN di DKIPSD Sulawesi Utara dilakukan melalui beberapa program pengembangan kompetensi.

Kepala Dinas menjelaskan bahwa salah satu bentuk implementasi strategi adalah dengan mendorong ASN untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, serta sosialisasi yang berkaitan dengan bidang kerja masing-masing. Selain itu, dinas juga merencanakan pelaksanaan in house training untuk meningkatkan kemampuan teknis ASN secara lebih cepat dan terarah.

Selain itu, implementasi strategi juga dilakukan melalui pembentukan kelompok kerja atau satuan tugas yang bekerja secara lintas bidang. Menurut Kepala Dinas, sistem kerja berbasis tim ini diharapkan dapat menjadi solusi

untuk mengatasi keterbatasan jumlah pegawai sekaligus meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Dengan adanya tim lintas bidang, pegawai tidak hanya bekerja berdasarkan struktur organisasi formal, tetapi juga dapat bekerja secara kolaboratif dalam menangani berbagai program yang menjadi prioritas dinas.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala yang dihadapi. Kepala Dinas menyampaikan bahwa salah satu tantangan utama adalah perubahan budaya kerja pegawai. Selama ini sebagian pegawai terbiasa bekerja berdasarkan struktur organisasi formal dan hanya melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan langsung. Oleh karena itu, penerapan sistem kerja berbasis tim memerlukan proses penyesuaian agar pegawai dapat beradaptasi dengan pola kerja yang baru.

### **Kesimpulan**

secara umum kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan kondisi yang cukup baik namun belum optimal. Terutama pada aspek kompetensi teknis masih terdapat kesenjangan antara yang tersedia dan yang dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan perkembangan teknologi informasi, persandian, dan digitalisasi pemerintahan

### **Saran**

Pertama, bagi pemerintah daerah, diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih besar terhadap upaya peningkatan kompetensi ASN, khususnya pada perangkat daerah yang memiliki tugas di bidang

komunikasi, informatika, persandian, dan statistik. Dukungan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi, penyediaan program pendidikan dan pelatihan yang lebih spesifik sesuai kebutuhan organisasi, serta penataan kebijakan mutasi pegawai agar lebih mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan bidang kerja yang ada.

Kedua, bagi Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik Daerah Provinsi Sulawesi Utara, diharapkan dapat terus memperkuat strategi pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, dinas juga dapat mengembangkan berbagai bentuk pembelajaran internal seperti pelatihan internal, diskusi kerja, maupun kegiatan berbagi pengetahuan antar pegawai agar peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada program pelatihan eksternal yang seringkali terbatas oleh anggaran dan kuota peserta.

Ketiga, bagi para pegawai atau ASN, diharapkan dapat memiliki kesadaran dan motivasi yang lebih tinggi untuk terus meningkatkan kompetensi diri. Upaya pengembangan kompetensi tidak hanya bergantung pada program pelatihan yang disediakan oleh organisasi, tetapi juga dapat dilakukan secara mandiri melalui berbagai sumber pembelajaran yang tersedia, seperti pelatihan daring, seminar, maupun literatur yang berkaitan dengan bidang kerja masing-masing.

Keempat, bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang lebih mendalam terkait strategi pengembangan kompetensi ASN, baik dengan menggunakan pendekatan teori yang berbeda maupun dengan memperluas objek penelitian pada perangkat daerah

lainnya. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji lebih jauh mengenai efektivitas program pengembangan kompetensi ASN terhadap peningkatan kinerja organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya aparatur di lingkungan pemerintahan.

### Daftar Pustaka

- Abidin, Zainal. 2007. Analisis Eksistensial Sebuah Pendekatan Alternatif Untuk Psikologi Dan Psikiatri. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Bintoro. 2014. Otonomi Daerah dan Desentralisasi. Yogyakarta: Gava Media.
- Dwiyanto. 2006. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Effendi. 2021. Struktur Pemerintahan Daerah di Indonesia Pasca Reformasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fuad Hassan. 2018. Berkenalan Dengan Eksistensialisme. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Ibrahim. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Jaya, Boy Satria. 2023. "Eksistensi Camat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dikecamatan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun." Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi.
- Leo, Agustino. 2014. Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakaya.
- Muhayat, Runzi Samin, Edy Akhayari, and Ismandianto. 2024. "Implementasi Kebijakan Peraturan

- pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 di Kecamatan Mantang Kabupaten Bintan." *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Rasyid. 2000. *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Weick, Karl E, Kathleen M Sutcliffe, and David Obstfeld. 2005. "Organizing and The Process of Sensemaking." *Adiwilaga, R., Alfian, Y., & Rusdia, U. (2018). Sistem Pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Andika, R. (2021). *Ilmu Dasar Pengantar Manajemen: Panduan Menguasai Ilmu Manajemen*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Birokrasi, K. P. (2024). Tiga Strategi Penting Ala Menteri Rini Wujudkan ASN Unggul. Jakarta. Retrieved Januari 3, 2025, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/tiga-strategi-penting-ala-menteri-rini-wujudkan-asn-unggul>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Juliarso, A. (2019). Analisis Implementasi E-Government Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 19-28.
- Kalengkongan, N., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2023). Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Manado). *Jurnal EMBA*, 11(4), 860-866.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta Selatan: LPU-UNAS.
- Lumasuge, H. V., Goni, S. Y., & Waleleng, G. J. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Utara. *Agrisosioekonomi: Jurnal Transdisiplin Pertanian (Budidaya Tanaman, Perkebunan, Kehutanan, Peternakan, Perikanan), Sosial dan Ekonomi*, 17(2), 679-690.
- Maswanto, Sulaeman, S., Prayitno, I., & Ahmad, A. G. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UM Jakarta Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Murdiyanto, E. (2020). *Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Harfa Creative.

- Pahlevi, C., & Musa, M. I. (2023). *Manajemen Strategi*. Makassar: Intelektual Karya Nusantara.
- Patonengan, J. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, VI(02), 149-159.
- Ramdhan, M. (2023). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Sembiring, T. B., Bakri, A. A., Andrias, M. Y., & Fatriani, R. M. (2023). *Sistem Pemerintahan Daerah*. Solok: Mafy Media Literasi Indonesia.
- Sudiantini, D. (2022). *Manajemen Strategi*. Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tumanggor, B. F., Gaol, P. L., Sidjabat, S. G., Yusuf, R. R., & Pancawati, G. (2023). *Buku Ajar Pengembangan SDM*. Jakarta Selatan: Damera Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. United States of America: Pearson Education