

STRATEGI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA DAERAH TERTINGGAL

Muhammad Farsya Razaq¹, Nida Handayani²

Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

E-mail: [*farsyarazaq09@gmail.com](mailto:farsyarazaq09@gmail.com)¹, nida.handayani@umj.ac.id²

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penting dalam memperkuat tata kelola pemerintahan, terutama di daerah tertinggal dengan keterbatasan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam merancang model pengembangan kompetensi ASN di beberapa daerah tertinggal, yaitu Kabupaten Sumba Barat Daya, Keerom, Nias Utara, dan Seram Bagian Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis didasarkan pada teori strategi Wheelen dan Hunger, dengan empat indikator: misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LAN telah merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang adaptif, kontekstual, dan partisipatif. Strategi tersebut tertuang dalam pedoman Bangkom Daerah Tertinggal dengan pendekatan Bangkom Dua Arah yang mendorong proses belajar timbal balik antara ASN daerah dan pendamping. Kendala utama terdapat pada keterbatasan anggaran dan rendahnya pemanfaatan teknologi pembelajaran daring. Meski demikian, model ini dinilai dapat direplikasi di wilayah lain dengan karakteristik serupa. Temuan penelitian berkontribusi pada penguatan kebijakan nasional dalam pengembangan kompetensi ASN, khususnya di daerah tertinggal.

Kata kunci

Strategi, Pengembangan Kompetensi, Daerah Tertinggal

ABSTRACT

The development of civil servant competencies is a crucial factor in strengthening public governance, particularly in underdeveloped regions with limited human resources. This study aims to analyze the strategy of the National Institute of Public Administration (LAN) in designing a competency development model for civil servants in several underdeveloped regencies: Southwest Sumba, Keerom, North Nias, and East Seram. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The analysis applied Wheelen and Hunger's strategic management framework, focusing on four indicators: mission, objectives, strategy, and policy. The findings reveal that LAN formulated adaptive, contextual, and participatory strategies outlined in the Competency Development Guidelines for Underdeveloped Regions. The model adopts a Two-Way Learning approach, fostering reciprocal learning between regional civil servants and external facilitators. Despite challenges such as limited budgets and low utilization of digital learning platforms, the model demonstrates strong potential for replication in other regions with similar characteristics. The study contributes to strengthening national policies on civil servant competency development, especially in underdeveloped areas.

Keywords

Strategy, Competency Development, underdeveloped regions

1. PENDAHULUAN

Pembangunan di Indonesia masih menghadapi kesenjangan antarwilayah, terutama antara daerah maju dan daerah tertinggal. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020, terdapat 62 daerah tertinggal yang ditetapkan pada periode 2020–2024, dengan karakteristik keterbatasan ekonomi, sumber daya manusia, infrastruktur, serta aksesibilitas. Salah satu faktor penting yang memengaruhi percepatan pembangunan di wilayah tersebut adalah kualitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik.

Keterbatasan kompetensi ASN di daerah tertinggal terlihat dari rendahnya partisipasi dalam pelatihan, belum optimalnya pemanfaatan teknologi pembelajaran digital, serta minimnya dukungan anggaran dan regulasi daerah. Kondisi ini berimplikasi pada capaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang masih rendah. Misalnya, IPM Kabupaten Sumba Barat Daya tahun 2023 hanya 63,74, jauh di bawah rata-rata nasional 74,39. Situasi serupa juga ditemukan di Kabupaten Keerom, Nias Utara, dan Seram Bagian Timur, yang menunjukkan pola tantangan yang relatif sama.

Kabupaten	IPM Tahun 2023
Sumba Barat Daya	63,74
Keerom	69,25
Nias Utara	64,64
Seram Bagian Timur	69,84

Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

Sebagai respon, Lembaga Administrasi Negara (LAN) merancang strategi pengembangan kompetensi ASN melalui model Bangkom Daerah Tertinggal. Model ini menekankan pendekatan adaptif dan kontekstual, termasuk inovasi Bangkom Dua Arah yang memungkinkan terjadinya proses belajar timbal balik antara ASN di daerah dan pendamping. Namun, meskipun pedoman sudah difinalisasi, implementasi di lapangan masih terkendala keterbatasan anggaran dan kesiapan daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi LAN dalam merancang dan memformulasikan model pengembangan kompetensi ASN di daerah tertinggal. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penguatan kebijakan nasional serta menjadi acuan replikasi strategi di daerah lain dengan kondisi serupa.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami strategi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam pengembangan kompetensi ASN di daerah tertinggal. Lokus penelitian difokuskan pada empat kabupaten yang telah diidentifikasi oleh LAN, yaitu Kabupaten Sumba Barat Daya (Nusa Tenggara Timur), Kabupaten Keerom (Papua), Kabupaten Nias Utara (Sumatera Utara), dan Kabupaten Seram Bagian Timur (Maluku).

Data diperoleh melalui tiga teknik utama:

- Wawancara mendalam dengan pejabat LAN pusat, pejabat daerah, serta ASN pada level struktural, fungsional, dan pelaksana.

- b. Observasi terhadap aktivitas penyusunan pedoman pengembangan kompetensi ASN dan forum diskusi yang melibatkan LAN, Kementerian Desa, serta mitra swasta.
- c. Dokumentasi berupa laporan resmi LAN, data Badan Pusat Statistik (BPS), hasil survei LAN mengenai pelatihan ASN, serta foto rapat dan forum diskusi.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam program pengembangan kompetensi ASN. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data, penelitian menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa strategi pengembangan kompetensi ASN di daerah tertinggal yang dirancang oleh LAN bersifat adaptif, kontekstual, dan partisipatif. Analisis menggunakan kerangka Wheelen & Hunger (misi, tujuan, strategi, dan kebijakan) mengungkap beberapa hal penting.

a. Misi

LAN berupaya memperkuat kapasitas ASN melalui model pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kondisi lokal. Namun, terdapat kesenjangan komunikasi antara pusat dan daerah, sehingga banyak ASN di kabupaten tertinggal yang belum memahami program maupun platform digital pembelajaran (LMS Kolabjar). Hal ini menunjukkan perlunya strategi diseminasi yang lebih efektif.

b. Tujuan

Secara umum, strategi diarahkan untuk mendukung peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Temuan di Sumba Barat Daya, Keerom, Nias Utara, dan Seram Bagian Timur menunjukkan kesamaan masalah: rendahnya partisipasi ASN dalam pelatihan, masih adanya ASN berpendidikan menengah ke bawah, serta keterbatasan fasilitas belajar daring. Hal ini memperkuat urgensi tujuan LAN agar program pelatihan lebih inklusif dan relevan dengan kebutuhan daerah.

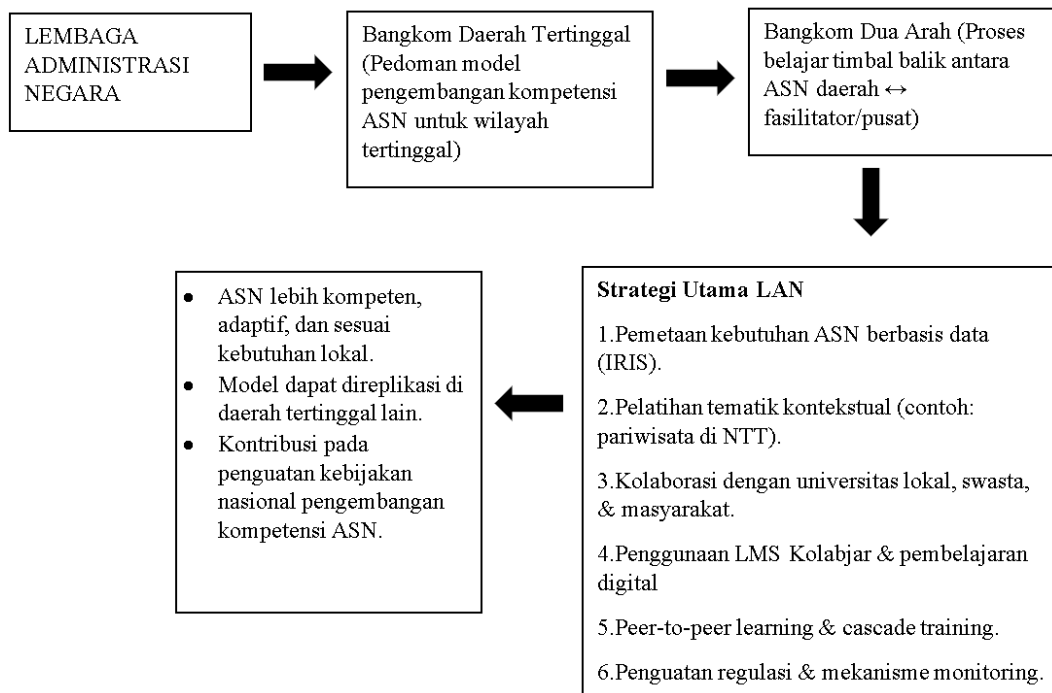
c. Strategi

Inovasi utama yang diformulasikan adalah Bangkom Dua Arah, yang menekankan proses belajar timbal balik antara ASN daerah dan fasilitator eksternal. Strategi lain mencakup pemetaan kebutuhan berbasis data, pelatihan tematik kontekstual (misalnya sektor pariwisata di NTT), kolaborasi dengan universitas lokal, serta penggunaan LMS Kolabjar. Kendala utama yang muncul adalah keterbatasan anggaran di tingkat daerah, sehingga implementasi masih terbatas pada tahap pedoman.

d. Kebijakan

Secara regulatif, strategi LAN belum dituangkan dalam bentuk Peraturan LAN (PerLAN), melainkan masih berbentuk pedoman model pengembangan kompetensi. Hal ini membuat implementasi bergantung pada komitmen pemerintah daerah, termasuk penyediaan anggaran. Ketiadaan dasar hukum yang lebih kuat menjadi salah satu hambatan keberlanjutan program.

Skema Strategi LAN



Gambar di atas menggambarkan alur strategi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah tertinggal.

Proses dimulai dari peran LAN sebagai lembaga yang memiliki mandat dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi ASN secara nasional. LAN kemudian merumuskan Bangkom Daerah Tertinggal, yaitu pedoman model pengembangan kompetensi yang secara khusus ditujukan bagi wilayah dengan keterbatasan sumber daya.

Pedoman ini dilaksanakan melalui inovasi Bangkom Dua Arah, sebuah pendekatan pembelajaran timbal balik di mana ASN daerah tidak hanya menjadi peserta, tetapi juga berbagi pengetahuan lokal kepada fasilitator dari pusat. Dengan demikian, proses pengembangan kompetensi lebih adaptif dan kontekstual sesuai dengan karakteristik daerah.

Untuk mendukung implementasi, LAN menetapkan enam Strategi Utama:

- Pemetaan kebutuhan ASN berbasis data (IRIS).
- Pelatihan tematik kontekstual sesuai potensi daerah (misalnya pariwisata di NTT).
- Kolaborasi dengan universitas lokal, sektor swasta, dan masyarakat.
- Pemanfaatan platform digital LMS Kolabjar.
- Peer-to-peer learning dan cascade training.
- Penguatan regulasi serta mekanisme monitoring.

Dari rangkaian strategi tersebut, diharapkan tercapai output berupa ASN yang lebih kompeten, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan lokal. Selain itu, model ini dapat direplikasi di daerah tertinggal lain serta memberikan kontribusi nyata dalam penguatan kebijakan nasional pengembangan kompetensi ASN.

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori strategi Wheelen & Hunger, di mana formulasi strategi tidak hanya membutuhkan visi dan misi yang jelas, tetapi juga dukungan sumber daya, kebijakan, serta koordinasi lintas aktor. Dalam konteks daerah tertinggal, strategi adaptif LAN dapat menjadi instrumen penting untuk memperkuat

kapasitas ASN. Namun, keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh dukungan pemerintah daerah, pemanfaatan teknologi, serta keberlanjutan pendanaan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam pengembangan kompetensi ASN di daerah tertinggal bersifat adaptif, kontekstual, dan partisipatif. Melalui pedoman Bangkom Daerah Tertinggal dan inovasi Bangkom Dua Arah, LAN berupaya menjawab tantangan rendahnya kualitas ASN di wilayah seperti Sumba Barat Daya, Keerom, Nias Utara, dan Seram Bagian Timur. Kendala utama yang diidentifikasi meliputi keterbatasan anggaran, rendahnya pemanfaatan teknologi pembelajaran digital, serta lemahnya dukungan regulasi di daerah. Meskipun demikian, model yang dirancang LAN memiliki potensi replikasi di daerah lain dengan karakteristik serupa, dan berkontribusi pada penguatan kebijakan nasional dalam pengembangan kompetensi ASN.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. Cv. Syakir Media Press.
- Afifah, K. D. (2024). Peran Experiential Marketing Dalam Meningkatkan Minat Berkunjung Ulang Pada Wisata Edu Park (Studi Kasus Pada Jawa Timur Park 3).
- Angkasa, F. (2024). Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dinas Perhubungan Kota Ambon. *Journal of Economic, Business and Accounting*.
- Arifin. (2021). Analisis Daya Saing Dalam Strategi Pengembangan Kompetensi Daerah: Studi Kasus di Kabupaten Mempawah Kalimantan Barat. *Intelektiva :Jurnal Ekonomi Sosial & Humaniora*.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategi Teori dan Implementasi* Hal. 109-137. PT. Bumi Aksara
- Destiana, R. (2023). Minat ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial Dialektika*.
- Dirangga, E. (2021). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Pembangunan Daerah Tertinggal Terdepan Terluar (3T) di Pulau Marampit Kecamatan Nanusa Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Feni, M. (2021). Mengungkapkan Dampak Covid-19 Pada UMKM Sektor Kuliner (Studi Kasus: UMKM Kuliner Di Wilayah Rawamangun).
- Hartono, Bambang D. (2019). SDM Aparatur Sipil Negara Juga Harus Unggul. (Media Online;19Agustus2019.)AntaraNews.com
<https://www.antaraneews.com/berita/1018958/sdm-aparatur-sipil-negara-juga-harus-unggul>
- Ika Agustiana Sangadji, A. R. (2022). Model Pelatihan Sebagai Strategi Pengembangan. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*.
- Ladimu, J. (2024). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Bidang Pengawasan dan Pengamanan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Berawawasan Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Kewidyaiswaraan*.
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33-39. p-ISSN 2549-7332 %7C e-ISSN 2614-1167%0D
- lima kategori kompetensi

- Lubis, G. T. (2024). Pengembangan Kompetensi ASN dari Smart ASN menuju Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik . *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*.
- Mangkunegara, A.A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Marpaung, L. A. (2023). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Promosi Jabatan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Perindustrian Kota medan. *JUBIMA : Jurnal Bintang Manajemen*.
- Nasution, M. I. (2017). The Influence Of Supervision And Work Discipline On Performance Of State Civil Apparatus. In Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference 2017 (pp. 5-18).
- Nuraeni, S. (2020). Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Mewujudkan Smart ASN Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung . *Administrasi Publik, Universitas Pasundan*.
- Oktavia, F. K. (2023). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 . *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* .
- Rahim, H. A. (2017). *Manajemen Strategi*. Makassar:Lembaga Perpustakaan dan Penertiban Universitas Muhammadiyah makassar.
- Rahmat Suparman, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics* .
- Risfidhayanti, A. (2024). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Ppada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang.
- Sangadji, I. A. (2022). Model Pelatihan Sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Maluku Utara. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*.
- Sarnawa, B. (2018). Legal Friction of State Civil Apparatus Neutrality in Indonesia. *Indonesian Comparative Law Review*, 1 (1), 43-50.
- Selatan, W. A. (2023). Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara . *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*.
- Setiono, A. (2019). Strategi Pengembangan Daerah Tertinggal Dalam Upaya Percepatan Pembangunan Ekonomi Daerah Perspektif Ekonomi Islam. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Belajar, Yogyakarta
- Supriyono, R.A. 1986. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada. Media Group, Jakarta.
- Usman, R. N. (2023). Strategi Pengembangan Kompetensi Digital Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian .
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Parsada Wiryawan
- Dedik. 2017. Jurnal Pengaruh Efektivitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen pada Pelabuhan Speedboat Kayan II Tanjung Selor Volume 14, No1.
- Wijaya, A. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta:
- Wijayanti, T. (2021). Penguatan Kompetensi Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dalam Pembuatan Karya Tulis Ilmiah. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat* .
- Yusnidar Lase, A. B. (t.thn.). Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*.