

Volume 11 Nomor 2 Agustus 2026
E-ISSN 2541-0938 P-ISSN 2657-1528

JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI JURKAMI

JURKAMI

VOLUME 11
NOMOR 2

SINTANG
AGUSTUS
2026

DOI
10.31932

E-ISSN
2541-0938
P-ISSN
2657-1528

**EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL ASN DALAM
MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL PEMERINTAH DAERAH**

Udi Cahyono^{1✉}, Luluk Tri Harinie², Achmad Syamsudin³, Irawan⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Palangka Raya, Indonesia^{1,2,3,4}

✉Corresponding Author Email: 12udi.cahyo@gmail.com¹

Author Email : luluk3harinie@feb.upr.ac.id², syams_achmad@feb.upr.ac.id³,
irawan@feb.upr.ac.id⁴

Abstract:

Article History:
Received: July 2026
Revision: August 2026
Accepted: August 2026
Published: August
2026

Keywords:
Civil Servants; Digital
Competence; Digital
Transformation; Public
Service; SWOT
Analysis

Digital transformation in local government requires civil servants to possess adequate digital competencies. However, disparities in digital capabilities, limited technological infrastructure, and the uneven application of training outcomes may hinder work effectiveness and the quality of public services. This study aims to analyze the effectiveness of a digital competency development program for civil servants and formulate improvement strategies at the Regional Financial and Revenue Management Agency of Lamandau Regency. This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, documentation, and in-depth interviews with 12 informants selected through purposive sampling. The data were thematically analyzed using the Kirkpatrick evaluation model and SWOT analysis. The findings indicate that the digital competency development program was moderately effective. The strongest achievements were found at the reaction and learning levels, as reflected in positive participant responses and improvements in employees' digital knowledge and skills. Changes in workplace behavior and organizational results remained suboptimal because the application of acquired competencies was uneven. The SWOT analysis identified leadership support, training availability, and employee awareness as the main strengths. Competency gaps, limited infrastructure, and the absence of continuous evaluation were identified as weaknesses, while digital transformation policies offered opportunities amid rapid technological change and data security risks. The managerial implications emphasize the need for needs-based training, improved technological infrastructure, technical assistance, continuous evaluation, and the integration of digital competencies into civil servant performance assessments.

Abstrak:

Sejarah Artikel:
Diterima: Juli 2026
Direvisi: Agustus 2026
Disetujui: Agustus
2026
Diterbitkan: Agustus
2026

Kata kunci:
Kompetensi Digital
ASN; Pelayanan
Publik; Pengembangan
Kompetensi;
Transformasi Digital;
SWOT

Transformasi digital pemerintah daerah menuntut aparatur sipil negara (ASN) memiliki kompetensi digital yang memadai. Namun, kesenjangan kemampuan digital, keterbatasan infrastruktur, dan belum meratanya penerapan hasil pelatihan berpotensi menghambat efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas program pengembangan kompetensi digital ASN serta merumuskan strategi peningkatannya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamandau. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam terhadap 12 informan yang dipilih secara purposive. Data dianalisis secara tematik menggunakan model evaluasi Kirkpatrick dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital tergolong cukup efektif. Capaian program lebih kuat pada tingkat reaksi dan pembelajaran, yang ditunjukkan oleh respons positif serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan ASN. Perubahan perilaku kerja dan hasil organisasi belum optimal karena penerapan kompetensi belum merata. Analisis SWOT menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, ketersediaan pelatihan, dan kesadaran ASN merupakan kekuatan utama. Kesenjangan kompetensi, keterbatasan infrastruktur, dan evaluasi yang belum



berkelanjutan menjadi kelemahan, sedangkan kebijakan transformasi digital membuka peluang di tengah ancaman perubahan teknologi dan risiko keamanan data. Implikasi manajerial penelitian menekankan perlunya pelatihan berbasis kebutuhan, penguatan infrastruktur, pendampingan teknis, evaluasi berkelanjutan, serta integrasi kompetensi digital ke dalam penilaian kinerja ASN.

How to Cite: Udi Cahyono, Luluk Tri Harinie, Achmad Syamsudin, Irawan. 2026. EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL ASN DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL PEMERINTAH DAERAH. Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 11 (2), DOI : [10.31932/jpe.v11i2.7184](https://doi.org/10.31932/jpe.v11i2.7184)

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah proses kerja organisasi publik melalui penggunaan sistem informasi, pengelolaan data elektronik, otomatisasi administrasi, dan pelayanan berbasis digital. Perubahan tersebut tidak hanya membutuhkan ketersediaan teknologi, tetapi juga aparatur yang mampu menggunakan, menyesuaikan, dan mengoptimalkan teknologi dalam pelaksanaan tugas. Kompetensi digital aparatur sipil negara (ASN) karena itu menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan transformasi digital pemerintah. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan mengoperasikan aplikasi, mengelola data, menjaga keamanan informasi, berkomunikasi melalui media digital, serta beradaptasi dengan perubahan sistem kerja. Kesenjangan kompetensi digital dapat menyebabkan teknologi yang telah disediakan tidak dimanfaatkan secara optimal dan berpotensi mengurangi efektivitas pelayanan publik (Bilan et al., 2023; Mihaila, 2024; Kameneva & Nechaenko, 2026).

Di Indonesia, penguatan kompetensi digital ASN sejalan dengan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Kebijakan tersebut menempatkan teknologi informasi sebagai bagian penting dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan

terintegrasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara juga menegaskan kewajiban ASN untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Meskipun kerangka kebijakan telah tersedia, implementasi transformasi digital pada tingkat pemerintah daerah masih menghadapi persoalan berupa keterbatasan infrastruktur, perbedaan kemampuan aparatur, budaya kerja konvensional, resistensi terhadap perubahan, dan lemahnya evaluasi hasil pelatihan (Cahyarini & Samsara, 2021; Mansyur, 2023; Lubis et al., 2024). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan kebijakan digitalisasi dan kesiapan aparatur yang melaksanakannya.

Persoalan tersebut juga ditemukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Lamandau. Instansi ini menggunakan berbagai aplikasi pemerintahan, seperti Sistem Informasi Pemerintahan Daerah, sistem pengelolaan keuangan, aplikasi perpajakan daerah, dan layanan administrasi elektronik. Penggunaan aplikasi tersebut menuntut ketepatan pengolahan data, kecepatan pelayanan, keamanan informasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem. Data awal organisasi menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi digital belum merata pada seluruh pegawai. Kualitas jaringan internet masih mengalami gangguan, beberapa perangkat kerja menggunakan



spesifikasi lama, dan ASN tertentu masih memerlukan pendampingan dalam mengoperasikan aplikasi. Dari 120 ASN yang tercatat, 17 orang atau 14% belum memiliki sertifikasi kompetensi digital. Kompetensi pada bidang keamanan informasi, cloud computing, artificial intelligence, dan big data juga masih terbatas. Evaluasi pelatihan lebih banyak dilakukan setelah kegiatan selesai dan belum secara konsisten menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan pelatihan belum otomatis menghasilkan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja organisasi. Program dapat dinilai berhasil pada tahap pelaksanaan atau peningkatan pengetahuan, tetapi belum tentu mampu mendorong penerapan kompetensi secara konsisten dalam pekerjaan. Masalah ini menjadi mendesak karena BPKPD mengelola data keuangan dan pendapatan daerah yang membutuhkan akurasi, keamanan, dan kecepatan. Keterbatasan kompetensi digital dapat meningkatkan ketergantungan kepada operator tertentu, memperlambat proses kerja, memperbesar risiko kesalahan pengolahan data, dan menghambat kualitas pelayanan. Evaluasi program karena itu harus menjangkau perubahan pengetahuan, perilaku kerja, dan hasil organisasi, bukan hanya jumlah pelatihan atau tingkat kepuasan peserta.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan pentingnya kompetensi digital dalam mendukung kesiapan individu dan organisasi. Bilan et al. (2023) menemukan adanya kesenjangan kemampuan digital pada pegawai sektor publik, terutama dalam pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan dan mengelola informasi digital. Putri dan

Surjanti (2024) menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi berbasis teknologi berkontribusi terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan lingkungan kerja. Jogo et al. (2022) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi memerlukan pelatihan, bimbingan teknis, dan pembelajaran berkelanjutan agar keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan secara konsisten. Penelitian lain menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan kesiapan pegawai dalam menerima perubahan (Mansyur, 2023; Nastiti et al., 2024). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak dapat dikembangkan hanya melalui pelatihan yang bersifat administratif, tetapi memerlukan dukungan organisasi dan evaluasi yang berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian sebelumnya lebih banyak membahas kompetensi digital, kesiapan individu, atau transformasi digital sebagai variabel yang berdiri sendiri. Kajian yang mengevaluasi secara mendalam efektivitas program pengembangan kompetensi digital ASN pada organisasi pemerintah daerah masih terbatas. Penelitian terdahulu juga cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kompetensi dengan kinerja, sedangkan proses penerapan hasil pelatihan, hambatan organisasi, dan pengalaman ASN belum banyak dieksplorasi. Kajian yang mengintegrasikan model evaluasi Kirkpatrick dengan analisis SWOT juga masih terbatas. Padahal, kedua pendekatan tersebut diperlukan untuk menjelaskan capaian program sekaligus kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutannya.

Penelitian ini menggunakan model Kirkpatrick untuk mengevaluasi program melalui empat tingkat, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Evaluasi tersebut dipadukan dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan kompetensi digital ASN. Integrasi kedua pendekatan menjadi kebaruan penelitian karena penilaian tidak berhenti pada respons peserta dan peningkatan pengetahuan, tetapi juga mencakup penerapan kompetensi dalam pekerjaan, dampaknya terhadap organisasi, serta strategi pengembangan program. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai alasan suatu program dapat berjalan, faktor yang membatasi hasilnya, dan tindakan perbaikan yang perlu diprioritaskan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas program pengembangan kompetensi digital ASN di BPKPD Kabupaten Lamandau, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pelaksanaannya, serta merumuskan strategi peningkatan program. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan dasar empiris bagi pemerintah daerah dalam menyusun pelatihan berbasis kebutuhan, memperkuat infrastruktur dan pendampingan teknis, melaksanakan evaluasi secara berkelanjutan, serta mengintegrasikan kompetensi digital ke dalam sistem penilaian kinerja ASN. Hasil penelitian diharapkan berkontribusi terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik dan mendukung transformasi digital pemerintah daerah yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai efektivitas program pengembangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi disrupsi teknologi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap pengalaman, persepsi, dan dinamika implementasi program secara komprehensif sesuai dengan konteks organisasi, sehingga memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Fokus penelitian diarahkan pada pelaksanaan program pengembangan kompetensi digital di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Lamandau, Kalimantan Tengah.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi digital. Informan terdiri atas 12 orang, meliputi empat ASN pada tingkat pimpinan, enam ASN pelaksana, dan dua pejabat pengelola program pengembangan kompetensi, sehingga mampu memberikan informasi yang beragam mengenai perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program. Pemilihan jumlah informan didasarkan pada prinsip kecukupan informasi (information richness) dan penghentian pengumpulan data dilakukan setelah informasi yang diperoleh menunjukkan kondisi jenuh (data saturation).

Data penelitian diperoleh melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk



memahami kondisi nyata implementasi kompetensi digital dalam aktivitas kerja ASN. Wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur sehingga memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya mengenai efektivitas program pengembangan kompetensi digital. Sementara itu, dokumentasi dilakukan melalui penelaahan dokumen organisasi, laporan pelaksanaan pelatihan, data kompetensi ASN, serta berbagai dokumen pendukung yang berkaitan dengan transformasi digital di lingkungan BPKPD Kabupaten Lamandau. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk meningkatkan kelengkapan informasi dan mendukung proses triangulasi data.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles et al. (2020). Selanjutnya, efektivitas program dianalisis menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick yang mencakup empat dimensi, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *results*, untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan program dalam meningkatkan kompetensi digital ASN. Hasil evaluasi tersebut kemudian dipadukan dengan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) guna mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi program serta merumuskan strategi penguatan kompetensi digital ASN secara berkelanjutan. Integrasi kedua pendekatan tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya mengevaluasi keberhasilan program, tetapi juga menghasilkan rekomendasi strategis bagi organisasi.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta member checking kepada informan untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi peneliti dengan pengalaman partisipan. Selain itu, peneliti juga menerapkan audit trail selama proses penelitian guna mendokumentasikan seluruh tahapan pengumpulan dan analisis data sehingga meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas hasil penelitian sesuai dengan kriteria penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985). Dengan prosedur tersebut, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi serta mampu memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kompetensi digital ASN dalam mendukung transformasi digital sektor publik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Program Pengembangan Kompetensi Digital ASN

Penelitian ini menganalisis efektivitas program pengembangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Lamandau menggunakan model evaluasi Kirkpatrick yang terdiri atas empat dimensi, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *results*. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap ASN peserta pelatihan, pengelola program, serta pimpinan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kapasitas ASN, meskipun tingkat efektivitasnya masih berada pada kategori cukup efektif karena terdapat



beberapa kendala dalam implementasi di lingkungan kerja.

Secara umum, program pengembangan kompetensi digital dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan formal, bimbingan teknis, *workshop*, dan *e-learning*. Materi pelatihan meliputi literasi digital, penggunaan aplikasi pemerintahan (*e-government*), pengelolaan data, serta keamanan informasi. Namun, materi yang diberikan masih didominasi kompetensi dasar sehingga penguasaan teknologi yang lebih maju, seperti analisis data dan kecerdasan buatan, belum menjadi fokus utama pengembangan kompetensi ASN.

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas program, hasil evaluasi berdasarkan empat dimensi Kirkpatrick disajikan sebagai berikut: **Reaction**; ASN memberikan respons positif terhadap materi pelatihan, narasumber, dan relevansi program, namun durasi pelatihan serta metode pembelajaran masih perlu ditingkatkan masuk kategori Cukup baik. **Learning**; Program meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN dalam penggunaan aplikasi digital, pengelolaan data, serta sistem pelaporan berbasis teknologi masuk kategori Baik. **Behavior**; Sebagian besar ASN mulai menerapkan kompetensi digital dalam pekerjaan sehari-hari, meskipun implementasinya belum merata pada seluruh pegawai masuk kategori Cukup baik. **Results**; Program berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja, akurasi administrasi, dan kualitas pelayanan publik, tetapi masih terkendala integrasi sistem digital dan kesiapan organisasi masuk kategori Cukup efektif. Berdasarkan hasil, dimensi learning menunjukkan capaian paling baik

dibandingkan dimensi lainnya. Sebagian besar informan menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengoperasikan aplikasi pemerintahan, mengelola data digital, dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih mandiri. Peningkatan kompetensi tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran telah berhasil meningkatkan aspek pengetahuan dan keterampilan peserta sesuai dengan tujuan program.

Pada dimensi reaction, mayoritas ASN memberikan penilaian positif terhadap penyelenggaraan program karena materi yang diberikan dinilai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, khususnya dalam penggunaan sistem informasi keuangan daerah dan aplikasi pemerintahan berbasis digital. Meskipun demikian, beberapa informan mengemukakan bahwa durasi pelatihan relatif singkat dan metode penyampaian materi masih kurang interaktif sehingga membatasi proses pendalaman materi.

Pada dimensi behavior, hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan perilaku kerja setelah mengikuti pelatihan. ASN mulai memanfaatkan aplikasi digital secara lebih intensif dalam proses administrasi, pelaporan, dan pengelolaan data. Namun demikian, penerapan kompetensi digital belum berlangsung secara merata karena masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, terutama akibat keterbatasan infrastruktur, kualitas jaringan internet, serta kebiasaan kerja yang masih bersifat konvensional.

Sementara itu, pada dimensi results, program pengembangan kompetensi digital telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan efisiensi proses kerja dan kualitas pelayanan publik. Informan



menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Namun demikian, hasil tersebut belum optimal karena sistem digital di lingkungan organisasi belum sepenuhnya terintegrasi dan kompetensi digital ASN masih menunjukkan tingkat penguasaan yang beragam. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan pelatihan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam menyediakan dukungan teknologi dan lingkungan kerja yang kondusif.

Faktor Pendukung dan Penghambat Program Pengembangan Kompetensi Digital ASN

Selain mengevaluasi efektivitas program, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi program pengembangan kompetensi digital ASN. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, faktor-faktor tersebut dikelompokkan ke dalam faktor internal dan eksternal menggunakan pendekatan SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan program didukung oleh komitmen organisasi dan tersedianya program pengembangan kompetensi, namun masih menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, serta dinamika perkembangan teknologi digital. Ringkasan faktor pendukung dan penghambat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Faktor Pendukung dan Penghambat Program Pengembangan Kompetensi Digital ASN

Aspek	Temuan Utama	Kategori
Dukungan pimpinan	Pimpinan memberikan dukungan terhadap pelaksanaan pelatihan dan mendorong ASN mengikuti program pengembangan kompetensi.	Strength
Program pengembangan	Pelatihan, bimbingan teknis, dan <i>workshop</i> telah dilaksanakan secara berkala sesuai kebutuhan organisasi.	Strength
Materi pelatihan	Materi meliputi literasi digital, <i>e-government</i> , pengelolaan data, dan keamanan informasi yang relevan dengan tugas ASN.	Strength
Kebijakan pemerintah	Implementasi program didukung oleh kebijakan transformasi digital dan SPBE yang menjadi peluang pengembangan kompetensi ASN.	Opportunity
Perkembangan teknologi	Perkembangan teknologi informasi membuka peluang peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis digital.	Opportunity
Kompetensi ASN	Tingkat kompetensi digital ASN belum merata sehingga adaptasi terhadap teknologi masih bervariasi.	Weakness
Infrastruktur	Keterbatasan jaringan internet dan fasilitas pendukung masih menghambat optimalisasi pemanfaatan teknologi digital.	Weakness
Disrupsi teknologi	Perkembangan teknologi yang sangat cepat menuntut pembaruan kompetensi secara berkelanjutan.	Threat
Kesenjangan	Perbedaan akses dan kesiapan teknologi antarwilayah	Threat

digital berpotensi menghambat implementasi transformasi digital.

Sumber: Diolah dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian.

Berdasarkan Tabel 2, faktor internal yang mendukung program meliputi dukungan pimpinan, tersedianya berbagai bentuk pengembangan kompetensi, dan relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan ASN. Namun, pelaksanaan program masih menghadapi kelemahan berupa kompetensi digital yang belum merata serta keterbatasan jaringan internet dan fasilitas teknologi. Dari sisi eksternal, kebijakan transformasi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik memberikan peluang bagi organisasi untuk memperkuat pengembangan kompetensi ASN. Peluang tersebut berhadapan dengan ancaman

Analisis Faktor Internal

Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi digital ASN.

berupa perubahan teknologi yang cepat dan kesenjangan kesiapan digital.

Identifikasi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas program dipengaruhi oleh kombinasi kondisi internal dan eksternal organisasi. Untuk menentukan tingkat kepentingan setiap faktor dan posisi strategis program secara lebih terukur, faktor-faktor pada Tabel 2 selanjutnya dianalisis menggunakan matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan External Factor Analysis Summary (EFAS). Analisis dilakukan melalui pemberian bobot dan rating pada setiap faktor strategis berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan setiap faktor, sedangkan rating diberikan berdasarkan kondisi faktor tersebut pada BPKPD Kabupaten Lamandau. Hasil analisis IFAS disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

No.	Faktor strategis internal	Bobot	Rating	Skor tertimbang
Kekuatan (Strengths)				
1	Dukungan pimpinan terhadap pelatihan dan penerapan sistem kerja digital	0,15	4	0,60
2	Tersedianya pelatihan, bimbingan teknis, workshop, dan pembelajaran digital	0,13	4	0,52
3	Materi pengembangan kompetensi relevan dengan kebutuhan pekerjaan ASN	0,11	3	0,33
4	Kesadaran ASN dan penggunaan aplikasi digital dalam pelaksanaan pekerjaan	0,11	3	0,33
Subtotal kekuatan		0,50		1,78
Kelemahan (Weaknesses)				
5	Tingkat kompetensi digital ASN belum merata	0,15	1	0,15
6	Kualitas jaringan dan perangkat teknologi belum sepenuhnya memadai	0,13	1	0,13
7	Evaluasi penerapan hasil pelatihan belum dilakukan secara berkelanjutan	0,12	2	0,24



8	Resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan tenaga khusus bidang digital	0,10	2	0,20
Subtotal kelemahan		0,50		0,72
Total IFAS		1,00		2,50

Sumber: Diolah dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian (2026).

Hasil analisis IFAS menghasilkan skor total sebesar 2,50. Skor kekuatan sebesar 1,78 lebih tinggi dibandingkan skor kelemahan sebesar 0,72, sehingga diperoleh selisih faktor internal sebesar 1,06. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BPKPD Kabupaten Lamandau memiliki kekuatan internal yang cukup memadai untuk mengembangkan kompetensi digital ASN. Dukungan pimpinan dan ketersediaan program pelatihan menjadi kekuatan paling

dominan. Meskipun demikian, organisasi masih perlu mengatasi kesenjangan kompetensi dan keterbatasan infrastruktur karena kedua faktor tersebut memperoleh rating terendah.

Analisis Faktor Eksternal

Matriks External Factor Analysis Summary (EFAS) digunakan untuk menilai peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi. Hasil analisis EFAS disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks External Factor Analysis Summary (EFAS)

No.	Faktor strategis eksternal	Bobot	Rating	Skor tertimbang
Peluang (Opportunities)				
1	Kebijakan pemerintah mengenai transformasi digital dan penerapan SPBE	0,17	4	0,68
2	Tersedianya program pengembangan kompetensi yang difasilitasi BKPSDM	0,14	4	0,56
3	Perkembangan teknologi yang mendukung efisiensi dan kualitas pelayanan	0,12	3	0,36
4	Ketersediaan platform pembelajaran digital dan peluang sertifikasi kompetensi	0,10	3	0,30
Subtotal peluang		0,53		1,90
Ancaman (Threats)				
5	Perubahan teknologi berlangsung cepat dan menuntut pembaruan kompetensi	0,15	2	0,30
6	Meningkatnya risiko keamanan informasi dan kebocoran data	0,13	1	0,13
7	Kesenjangan akses serta kesiapan teknologi antardaerah dan antarpegawai	0,10	2	0,20
8	Perubahan aplikasi dan sistem pemerintahan yang membutuhkan adaptasi berulang	0,09	2	0,18
Subtotal Ancaman		0,47		0,81
Total EFAS		1,00		2,71

Sumber: Diolah dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi penelitian (2026).

Hasil analisis EFAS memperoleh skor total sebesar 2,71. Skor peluang sebesar 1,90 lebih tinggi daripada skor ancaman sebesar 0,81, sehingga diperoleh selisih faktor eksternal sebesar 1,09. Kebijakan transformasi digital dan dukungan program pengembangan kompetensi dari BKPSDM menjadi peluang utama yang dapat dimanfaatkan organisasi. Ancaman yang perlu memperoleh perhatian terbesar adalah keamanan informasi dan perubahan teknologi yang berlangsung cepat.

Selisih skor faktor internal sebesar 1,06 dan faktor eksternal sebesar 1,09 menempatkan program pengembangan kompetensi digital ASN pada Kuadran I. Posisi tersebut menunjukkan bahwa BPKPD Kabupaten Lamandau memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang mendukung penerapan strategi pertumbuhan atau strategi Strength–Opportunity. Strategi yang diprioritaskan adalah memanfaatkan dukungan pimpinan dan kebijakan transformasi digital untuk memperluas pelatihan berbasis kebutuhan, meningkatkan sertifikasi kompetensi, memperkuat pendampingan teknis, serta mengintegrasikan kompetensi digital ke dalam sistem manajemen kinerja ASN. Strategi tersebut tetap perlu disertai penguatan infrastruktur, evaluasi pascapelatihan, dan tata kelola keamanan informasi agar peluang transformasi digital dapat dimanfaatkan secara optimal.

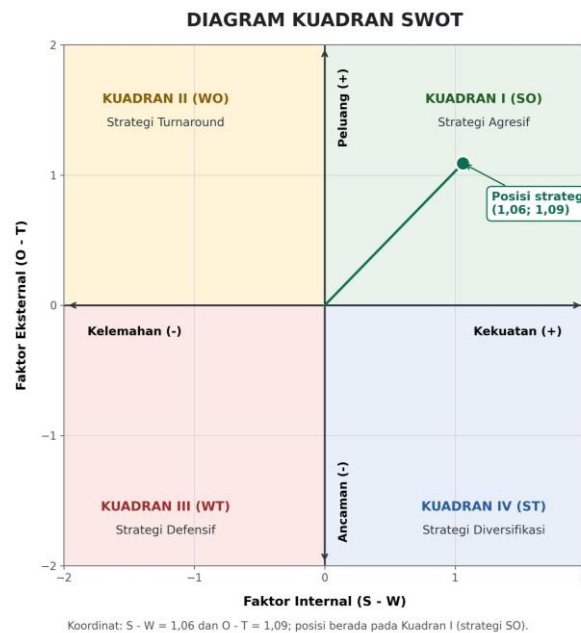
Berdasarkan hasil analisis IFAS pada Tabel 3, diperoleh skor kekuatan sebesar 1,78 dan skor kelemahan sebesar 0,72, sehingga total skor faktor internal

mencapai 2,50. Skor kekuatan yang lebih tinggi menunjukkan bahwa BPKPD Kabupaten Lamandau memiliki kapasitas internal yang cukup mendukung pelaksanaan program pengembangan kompetensi digital ASN. Dukungan pimpinan dan ketersediaan program pelatihan menjadi kekuatan paling dominan. Meskipun demikian, kesenjangan kompetensi digital dan keterbatasan infrastruktur tetap memerlukan perhatian karena dapat menghambat penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Hasil analisis EFAS pada Tabel 4 menunjukkan skor peluang sebesar 1,90 dan skor ancaman sebesar 0,81, sehingga total skor faktor eksternal mencapai 2,71. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih besar daripada ancaman yang dihadapi organisasi. Kebijakan transformasi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik menjadi peluang utama bagi BPKPD untuk memperkuat kompetensi digital ASN. Namun, perubahan teknologi yang cepat, risiko keamanan informasi, kesenjangan kesiapan digital, dan perubahan aplikasi pemerintahan tetap perlu diantisipasi.

Posisi strategi ditentukan dengan menghitung selisih skor faktor internal dan eksternal. Koordinat faktor internal diperoleh dari pengurangan skor kekuatan dan kelemahan, yaitu $1,78 - 0,72 = 1,06$. Koordinat faktor eksternal diperoleh dari pengurangan skor peluang dan ancaman, yaitu $1,90 - 0,81 = 1,09$. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan titik koordinat (1,06; 1,09), sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.





Gambar 1.

Diagram Kuadran SWOT Program Pengembangan Kompetensi Digital ASN
Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Posisi koordinat pada Gambar 1 berada pada Kuadran I. Posisi tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital ASN memiliki kekuatan internal yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang sesuai adalah strategi agresif atau Strength–Opportunity (SO). Strategi ini diarahkan pada pemanfaatan dukungan pimpinan, program pelatihan yang telah tersedia, relevansi materi, dan kesadaran ASN untuk merespons kebijakan transformasi digital serta perkembangan teknologi. Implementasinya dapat dilakukan melalui perluasan pelatihan berbasis kebutuhan, peningkatan sertifikasi kompetensi, penguatan pembelajaran digital, dan integrasi kompetensi digital ke dalam sistem penilaian kinerja ASN. Posisi tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam

penyusunan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT.

Perumusan Strategi Pengembangan Kompetensi Digital ASN

Hasil analisis IFAS dan EFAS menempatkan program pengembangan kompetensi digital ASN pada Kuadran I dengan koordinat (1,06; 1,09). Posisi tersebut menunjukkan bahwa BPKPD Kabupaten Lamandau memiliki kekuatan internal yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Untuk menerjemahkan posisi tersebut ke dalam tindakan yang lebih operasional, disusun matriks strategi SWOT melalui kombinasi Strengths–Opportunities (SO), Weaknesses–Opportunities (WO), Strengths–Threats (ST), dan Weaknesses–Threats (WT). Rumusan strategi tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Strategi SWOT Pengembangan Kompetensi Digital ASN

Kombinasi	Rumusan strategi	Implementasi strategi
SO-1	Optimalisasi pelatihan digital berbasis kebutuhan organisasi	Memanfaatkan dukungan pimpinan dan program pelatihan yang telah berjalan untuk mengembangkan kompetensi digital sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kebijakan transformasi digital pemerintah.
SO-2	Penguatan implementasi e-government	Mengoptimalkan kemampuan ASN dalam menggunakan aplikasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, ketepatan pengolahan data, dan kualitas pelayanan publik.
SO-3	Peningkatan sertifikasi kompetensi digital	Memanfaatkan kebijakan transformasi digital dan ketersediaan program pengembangan untuk meningkatkan sertifikasi ASN pada bidang literasi digital, pengolahan data, dan keamanan informasi.
WO-1	Peningkatan kapasitas ASN melalui program pelatihan eksternal	Mengatasi kesenjangan kompetensi dengan memanfaatkan pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM, pemerintah pusat, perguruan tinggi, atau lembaga pelatihan profesional.
WO-2	Penguatan infrastruktur teknologi	Memanfaatkan perkembangan teknologi dan dukungan kebijakan SPBE untuk meningkatkan kualitas jaringan internet, perangkat kerja, dan fasilitas pembelajaran digital.
ST-1	Penguatan peran kepemimpinan dalam transformasi digital	Memanfaatkan dukungan pimpinan untuk mendorong adaptasi ASN terhadap perubahan teknologi, aplikasi pemerintahan, dan sistem kerja digital.
ST-2	Pengembangan budaya kerja digital dan keamanan informasi	Memanfaatkan kesadaran ASN dan penggunaan aplikasi digital untuk membangun budaya kerja yang adaptif sekaligus meningkatkan kepatuhan terhadap keamanan data.
WT-1	Penyusunan peta jalan pengembangan kompetensi digital	Mengurangi kesenjangan kompetensi dan mengantisipasi perubahan teknologi melalui perencanaan pengembangan kompetensi digital secara bertahap dan berkelanjutan.
WT-2	Evaluasi dan pendampingan pascapelatihan	Meminimalkan kelemahan program melalui evaluasi berkala, monitoring penerapan hasil pelatihan, dan pendampingan bagi ASN yang masih mengalami kesulitan menggunakan teknologi.

Sumber: Diolah dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, serta analisis IFAS dan EFAS (2026).

Berdasarkan Tabel 4, strategi SO menjadi strategi utama karena sesuai dengan posisi organisasi pada Kuadran I. Strategi ini menekankan pemanfaatan dukungan pimpinan, program pengembangan yang telah tersedia, relevansi materi, dan meningkatnya kesadaran ASN untuk merespons peluang

transformasi digital. Prioritas pelaksanaannya meliputi penyusunan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, penguatan penggunaan aplikasi pemerintahan, dan peningkatan sertifikasi kompetensi digital. Pelatihan berbasis kebutuhan diperlukan agar materi yang diberikan tidak hanya meningkatkan

pengetahuan, tetapi juga dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan.

Strategi WO berfungsi memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kesenjangan kemampuan antarpegawai dapat dikurangi melalui pelatihan berjenjang yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi awal ASN. Keterbatasan jaringan dan perangkat kerja juga perlu diatasi melalui pemanfaatan dukungan kebijakan SPBE serta pengembangan infrastruktur secara bertahap. Strategi ini penting agar manfaat program tidak hanya dirasakan oleh ASN yang telah memiliki kemampuan digital tinggi, tetapi juga menjangkau pegawai yang masih membutuhkan pendampingan.

Strategi ST diarahkan untuk menggunakan kekuatan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan risiko keamanan informasi. Dukungan pimpinan perlu diterjemahkan menjadi kebijakan internal, pembiasaan penggunaan sistem digital, serta penerapan standar keamanan data. Pengembangan budaya kerja digital juga dibutuhkan agar ASN tidak hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi memiliki kesiapan untuk mempelajari aplikasi baru dan menjaga keamanan informasi dalam pelaksanaan tugas.

Strategi WT memiliki fungsi defensif dengan meminimalkan kelemahan dan mengurangi dampak ancaman. Penyusunan peta jalan diperlukan untuk menetapkan kebutuhan kompetensi, sasaran pelatihan, tahapan pengembangan, dan indikator keberhasilan program. Evaluasi tidak cukup dilakukan segera setelah pelatihan, tetapi perlu dilanjutkan dengan monitoring perubahan perilaku dan penerapan keterampilan dalam pekerjaan. Pendampingan pascapelatihan juga diperlukan untuk mengurangi

ketergantungan kepada operator tertentu dan memastikan penerapan kompetensi berlangsung lebih merata.

Secara keseluruhan, hasil matriks SWOT menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas program tidak cukup dilakukan dengan menambah jumlah kegiatan pelatihan. BPKPD Kabupaten Lamandau perlu mengelola pengembangan kompetensi sebagai proses yang terintegrasi mulai dari pemetaan kebutuhan, pelaksanaan pelatihan, penyediaan infrastruktur, pendampingan, hingga evaluasi dampak. Strategi SO menjadi prioritas pengembangan, sedangkan strategi WO, ST, dan WT berfungsi sebagai strategi pendukung untuk memastikan pemerataan, keberlanjutan, dan keamanan transformasi digital.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital ASN di BPKPD Kabupaten Lamandau berada pada kategori cukup efektif. Capaian program terlihat dari respons positif peserta, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, perubahan awal dalam penggunaan aplikasi digital, serta perbaikan efisiensi kerja. Namun, tingkat pencapaian pada setiap dimensi Kirkpatrick tidak berlangsung secara seimbang. Dimensi reaction dan learning menunjukkan capaian yang lebih kuat, sedangkan behavior dan results belum berkembang secara optimal. Pola tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembelajaran pada saat pelatihan belum sepenuhnya berubah menjadi penerapan kompetensi yang konsisten dalam pekerjaan.

Respons positif ASN terhadap materi, narasumber, dan relevansi program menunjukkan bahwa pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan dasar peserta. Relevansi

menjadi unsur penting karena ASN lebih mudah menerima pembelajaran ketika materi berhubungan langsung dengan aplikasi dan proses kerja yang mereka jalankan. Pelatihan penggunaan SIPD, pengelolaan data, sistem administrasi keuangan, dan layanan digital memiliki nilai praktis karena dapat segera diterapkan dalam pekerjaan. Lopes et al. (2023) menunjukkan bahwa pegawai sektor publik cenderung menilai pelatihan digital lebih bermanfaat ketika materi disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan tingkat kemampuan peserta. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa respons positif tidak hanya berasal dari kualitas penyelenggaraan, tetapi juga dari kesesuaian materi dengan tugas ASN.

Meskipun respons peserta tergolong baik, durasi pelatihan yang terbatas dan metode pembelajaran yang belum sepenuhnya interaktif mengurangi kesempatan peserta untuk memperdalam keterampilan. Kondisi tersebut penting diperhatikan karena kepuasan peserta tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan program. Reaction hanya menggambarkan penerimaan awal terhadap pelatihan, sedangkan efektivitas yang lebih substantif ditentukan oleh kemampuan peserta menguasai dan menerapkan materi. Organisasi karena itu perlu membedakan antara pelatihan yang menyenangkan dan pelatihan yang menghasilkan kompetensi. Penggunaan praktik langsung, simulasi kasus pekerjaan, pendampingan, dan penyelesaian masalah berbasis aplikasi akan lebih relevan dibandingkan penyampaian materi secara dominan satu arah.

Dimensi learning memperoleh capaian paling baik karena ASN mengalami peningkatan pengetahuan dan

keterampilan dalam menggunakan aplikasi pemerintahan, mengelola data, dan menyelesaikan pekerjaan berbasis digital. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil membangun kompetensi digital pada tingkat individual. Hasil tersebut sejalan dengan Lopes et al. (2023), yang menemukan bahwa pelatihan digital dapat meningkatkan kesiapan pekerja sektor publik dalam menghadapi perubahan teknologi. Kompetensi digital juga tidak terbatas pada kemampuan teknis menggunakan perangkat, tetapi mencakup kemampuan memahami informasi, menyelesaikan masalah, berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengambil keputusan dalam lingkungan digital. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi perlu diarahkan secara bertahap dari keterampilan dasar menuju pengolahan data, keamanan informasi, cloud computing, dan pemanfaatan teknologi analitis.

Kebutuhan pengembangan secara bertahap semakin relevan karena tingkat kompetensi digital ASN di BPKPD belum merata. Sebagian pegawai telah mampu menggunakan aplikasi secara mandiri, sedangkan sebagian lainnya masih memerlukan pendampingan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh pengalaman, usia, latar belakang pendidikan, intensitas penggunaan teknologi, dan kesempatan mengikuti pelatihan. Silitonga (2023) juga menemukan adanya kesenjangan keterampilan digital pada ASN di Indonesia dan menegaskan perlunya penguatan kompetensi lintas generasi. Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa kesenjangan tidak hanya terkait kepemilikan kemampuan, tetapi juga memengaruhi kecepatan adaptasi,



kemandirian kerja, dan ketergantungan organisasi kepada pegawai tertentu.

Capaian learning yang relatif baik belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan pada dimensi behavior. Sebagian ASN mulai menggunakan aplikasi digital secara lebih intensif, tetapi penerapannya belum merata dan konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan transfer pelatihan, yaitu jarak antara keterampilan yang diperoleh dalam kegiatan pembelajaran dan penggunaannya dalam lingkungan kerja. Kesenjangan ini terjadi ketika peserta telah memahami materi, tetapi tidak memperoleh fasilitas, kesempatan, dukungan, atau pendampingan yang memadai untuk menerapkannya. Dengan demikian, keterbatasan pada dimensi behavior bukan semata-mata mencerminkan kelemahan peserta, tetapi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung transfer kompetensi.

Haug et al. (2024) menjelaskan bahwa perubahan digital di sektor publik merupakan proses organisasi yang melibatkan teknologi, struktur, kepemimpinan, pegawai, dan praktik kerja secara bersamaan. Penyediaan teknologi tanpa perubahan pola kerja dan dukungan organisasi cenderung menghasilkan transformasi yang tidak utuh. Temuan tersebut sesuai dengan kondisi BPKPD Kabupaten Lamandau, di mana pelatihan telah meningkatkan kapasitas individu, tetapi penerapannya masih dipengaruhi oleh jaringan internet, spesifikasi perangkat, integrasi sistem, dan kebiasaan kerja konvensional. Artinya, program pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan infrastruktur dan perubahan organisasi.

Keterbatasan infrastruktur menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa peningkatan kompetensi belum menghasilkan perubahan perilaku secara merata. Gangguan jaringan, perangkat dengan spesifikasi lama, dan sistem yang belum terintegrasi dapat mengurangi kesempatan ASN mempraktikkan keterampilan yang telah diperoleh. Kondisi ini menciptakan situasi ketika pegawai memiliki pengetahuan digital, tetapi tidak selalu dapat menggunakannya secara optimal. Ingsih et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi digital dapat meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi penggunaan layanan digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja apabila kesiapan teknologi, kemampuan pengguna, dan perubahan organisasi tidak berkembang secara seimbang. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kompetensi dan infrastruktur harus dikembangkan sebagai satu kesatuan.

Pada dimensi results, program telah memberikan manfaat berupa penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, pengelolaan data yang lebih baik, pengurangan kesalahan administratif, dan peningkatan penggunaan aplikasi pemerintahan. Namun, dampak tersebut masih bersifat tidak merata dan belum didukung oleh pengukuran kinerja yang sistematis. Temuan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati. Persepsi ASN mengenai peningkatan efisiensi menunjukkan adanya manfaat program, tetapi belum cukup untuk membuktikan perubahan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pengukuran pada tingkat results seharusnya dilengkapi indikator seperti waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan data, ketepatan pelaporan, jumlah layanan yang

diselesaikan secara digital, dan kepuasan pengguna layanan.

Hasil tersebut sejalan dengan Ingsih et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kompetensi digital berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik melalui kemampuan pegawai menggunakan layanan digital secara efektif. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa teknologi digital tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung. Keberhasilan ditentukan oleh kesesuaian antara kompleksitas sistem, kemampuan pegawai, kesiapan infrastruktur, dan desain pelayanan. Pada BPKPD Kabupaten Lamandau, peningkatan kompetensi telah menghasilkan manfaat awal, tetapi manfaat organisasi yang lebih luas baru dapat dicapai apabila penerapan hasil pelatihan dipantau dan dihubungkan dengan indikator kinerja.

Dukungan pimpinan menjadi kekuatan internal paling penting dalam hasil analisis SWOT. Pimpinan berperan dalam memberikan kesempatan mengikuti pelatihan, mendorong penggunaan aplikasi, dan menciptakan legitimasi terhadap perubahan pola kerja. Peran tersebut tidak cukup diwujudkan melalui persetujuan administratif terhadap pelatihan. Kepemimpinan digital perlu diterjemahkan menjadi arah pengembangan kompetensi, penyediaan sumber daya, keteladanan penggunaan teknologi, dan pengawasan terhadap penerapan hasil pelatihan. Namatovu dan Kyambade (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi terhadap kinerja sektor publik melalui kemampuannya mendorong transformasi digital. Cyfert et al. (2025) juga menekankan bahwa kompetensi digital pimpinan membantu membentuk sikap,

budaya, dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan.

Temuan mengenai dukungan pimpinan menjelaskan mengapa strategi SO menjadi prioritas. BPKPD telah memiliki modal internal berupa komitmen pimpinan, program pelatihan, materi yang relevan, serta kesadaran ASN. Pada saat yang sama, kebijakan SPBE, dukungan pengembangan kompetensi dari BKPSDM, dan perkembangan teknologi memberikan peluang untuk memperluas program. Posisi Kuadran I tidak berarti bahwa organisasi tidak memiliki masalah, tetapi menunjukkan bahwa kekuatan dan peluang yang tersedia lebih besar daripada kelemahan dan ancaman. Strategi agresif karena itu harus dipahami sebagai upaya mempercepat pengembangan dengan tetap memperbaiki kendala mendasar.

Penerapan strategi SO dapat dimulai melalui pemetaan kebutuhan kompetensi berdasarkan jabatan dan proses kerja. Pelatihan tidak seharusnya diberikan dalam bentuk yang sama kepada seluruh ASN karena tingkat kemampuan dan kebutuhan tugas berbeda. ASN yang masih menghadapi kesulitan memerlukan pelatihan dasar dan pendampingan, sedangkan operator serta pegawai yang telah menguasai keterampilan dasar memerlukan pengembangan pada bidang analisis data, keamanan informasi, cloud computing, dan teknologi lanjutan. David et al. (2024) menunjukkan bahwa kesiapan aparatur menghadapi masa depan pekerjaan dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi, komunikasi, dan kompetensi digital. Program berjenjang memungkinkan organisasi mengurangi kesenjangan sekaligus membangun kader pegawai yang mampu menjadi pendamping internal.



Strategi WO diperlukan karena peluang kebijakan dan program eksternal belum sepenuhnya mengatasi kelemahan internal. BPKPD dapat memanfaatkan pelatihan dari BKPSDM, pemerintah pusat, perguruan tinggi, dan lembaga profesional untuk memperluas akses pengembangan kompetensi. Namun, pelatihan eksternal harus dipilih berdasarkan hasil analisis kebutuhan, bukan sekadar ketersediaan undangan. Organisasi juga perlu memastikan adanya mekanisme berbagi pengetahuan setelah peserta menyelesaikan pelatihan. Peserta dapat diwajibkan menyusun materi singkat, melakukan demonstrasi, atau mendampingi rekan kerja. Mekanisme tersebut dapat memperluas manfaat program dan mengurangi ketergantungan pada individu tertentu.

Strategi ST menekankan penggunaan dukungan pimpinan dan budaya kerja digital untuk menghadapi perubahan teknologi serta risiko keamanan informasi. Perubahan aplikasi yang terlalu cepat dapat menimbulkan tekanan dan resistensi ketika pegawai tidak memperoleh informasi serta waktu adaptasi yang cukup. David et al. (2024) menegaskan bahwa kesiapan terhadap perubahan perlu dibangun melalui kemampuan adaptasi dan dukungan manajerial. BPKPD karena itu perlu menyediakan komunikasi perubahan, panduan penggunaan, ruang konsultasi, dan masa transisi ketika menerapkan sistem baru. Keamanan informasi juga perlu dimasukkan ke dalam materi wajib karena digitalisasi data keuangan meningkatkan konsekuensi kesalahan akses, penggunaan kata sandi, dan pengelolaan dokumen elektronik.

Strategi WT diperlukan untuk menjaga keberlanjutan program melalui

peta jalan dan evaluasi pascapelatihan. Evaluasi tidak cukup dilakukan segera setelah kegiatan selesai karena perubahan perilaku memerlukan waktu dan dukungan lingkungan kerja. Monitoring dapat dilakukan satu hingga tiga bulan setelah pelatihan melalui observasi penerapan, penilaian atasan, penyelesaian tugas berbasis aplikasi, dan identifikasi kendala peserta. Hasil evaluasi kemudian digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan lanjutan. Dengan mekanisme tersebut, model Kirkpatrick tidak berhenti sebagai instrumen klasifikasi, tetapi digunakan sebagai siklus perbaikan program.

Analisis SWOT juga memperlihatkan bahwa transformasi digital membutuhkan pendekatan ekosistem. Arifin (2024) menekankan pentingnya inklusi digital, inovasi berkelanjutan, dan kolaborasi antarpemangku kepentingan dalam membangun ekosistem digital. Dalam konteks BPKPD, ekosistem tersebut mencakup pimpinan, ASN, BKPSDM, penyedia sistem, pemerintah pusat, dan lembaga pelatihan. Kolaborasi diperlukan untuk memastikan materi pelatihan mengikuti perkembangan aplikasi, infrastruktur tersedia, dan permasalahan pengguna dapat ditangani dengan cepat. Pendekatan ini lebih berkelanjutan daripada menempatkan pengembangan kompetensi sebagai tanggung jawab individu ASN semata.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara reaction, learning, behavior, dan results tidak selalu berlangsung secara otomatis. Respons positif dan peningkatan pengetahuan merupakan kondisi awal, tetapi perubahan perilaku membutuhkan dukungan infrastruktur, kepemimpinan, budaya kerja, dan kesempatan menerapkan

keterampilan. Dampak organisasi baru muncul ketika perubahan perilaku dilakukan secara konsisten dan dihubungkan dengan proses kerja. Integrasi Kirkpatrick dan SWOT memberikan penjelasan yang lebih lengkap karena Kirkpatrick menunjukkan tingkat capaian program, sedangkan SWOT menjelaskan kondisi yang mendukung atau membatasi perpindahan dari pembelajaran menuju perilaku dan hasil.

Implikasi manajerial penelitian ini menekankan bahwa BPKPD perlu mengubah orientasi pengembangan kompetensi dari kegiatan pelatihan menjadi sistem pengelolaan kompetensi. Sistem tersebut mencakup pemetaan kebutuhan, pelatihan berjenjang, praktik berbasis pekerjaan, pendampingan pascapelatihan, penyediaan infrastruktur, penguatan keamanan informasi, serta pengukuran dampak terhadap kinerja. Kompetensi digital juga perlu dimasukkan ke dalam sasaran dan penilaian kinerja ASN agar terdapat hubungan yang jelas antara pengembangan kemampuan dan tanggung jawab pekerjaan. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi meningkatkan manfaat pelatihan sekaligus memperkuat kesiapan menghadapi perubahan teknologi secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kategori cukup efektif menunjukkan bahwa program telah menghasilkan kemajuan, tetapi belum mencapai efektivitas penuh. Persoalan utama tidak lagi terletak pada ada atau tidaknya pelatihan, melainkan pada pemerataan akses, kualitas transfer pembelajaran, kesiapan infrastruktur, dan konsistensi evaluasi. Program akan menjadi lebih efektif apabila BPKPD mampu menghubungkan pembelajaran individual dengan perubahan proses kerja dan

indikator hasil organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital pemerintah daerah merupakan proses pengembangan manusia dan organisasi, bukan sekadar penerapan aplikasi.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi digital ASN di BPKPD Kabupaten Lamandau telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan aparatur dalam menggunakan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas. Berdasarkan evaluasi Kirkpatrick, program berada pada kategori cukup efektif dengan capaian yang lebih kuat pada tingkat reaksi dan pembelajaran. Perubahan perilaku dan hasil organisasi belum optimal karena penerapan kompetensi belum merata, infrastruktur teknologi masih terbatas, dan evaluasi pascapelatihan belum dilakukan secara berkelanjutan. Analisis SWOT menempatkan program pada Kuadran I, sehingga strategi SO menjadi prioritas melalui optimalisasi pelatihan berbasis kebutuhan, penguatan implementasi e-government, dan peningkatan sertifikasi kompetensi digital. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga oleh dukungan kepemimpinan, budaya kerja, kesiapan infrastruktur, dan komitmen organisasi dalam mengembangkan kompetensi secara berkesinambungan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi pemerintah daerah sehingga temuannya belum dapat digeneralisasi pada seluruh instansi pemerintah. Kedua, jumlah informan terbatas pada 12 orang yang dipilih secara



purposive sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada pengalaman dan keterbukaan informan. Ketiga, penilaian efektivitas lebih banyak didasarkan pada wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta belum dilengkapi pengukuran kuantitatif terhadap perubahan kinerja sebelum dan setelah pelatihan. Penelitian ini juga belum melakukan pengamatan longitudinal untuk menilai keberlanjutan penerapan kompetensi digital dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa organisasi pemerintah, jumlah responden yang lebih besar, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penggunaan indikator seperti waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan administrasi, kualitas pelayanan, dan kinerja sebelum–sesudah pelatihan dapat menghasilkan evaluasi yang lebih objektif dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aristovnik, A., Ravšelj, D., & Umek, L. (2022). A bibliometric analysis of disruptive technologies in public administration. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101728.
- Asriati, N., Sulistyarini, Ulfah, M., & Purwaningsih, E. (2018). Pengembangan model pembelajaran teaching factory 6M menghadapi revolusi industri keempat di SMK Negeri 6 Pontianak. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 3(2), 70–87.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Grishnova, O. (2023). Digital competencies of civil servants in the context of public administration transformation. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 187–200.
- Cahyarini, F., & Samsara, L. (2021). Transformasi digital birokrasi di Indonesia: Tantangan dan strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(3), 419–436.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Publications Office of the European Union.
- Jogo, P. H., Fitri, M., Kholiq, A., & Madiku, A. K. (2022). Upaya peningkatan kompetensi profesional guru IPS dalam proses pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(1), 45–58.
- Junaidah, Ambiyar, Jalinus, N., & Waskito. (2022). Pengaruh kolaborasi SMK dengan kelompok masyarakat dalam pemasaran lulusan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(2), 112–125.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lubis, R., Harahap, D., & Siregar, A. (2024). Artificial intelligence implementation for civil servant competency development in Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(2), 105–119.



- Mansyur, M. (2023). Tantangan manajemen kepegawaian organisasi pelayanan publik pada era disrupsi teknologi. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 7(2), 101–115.
- Mihăila, R. (2024). Digital competency framework for public sector organizations in the digital era. *Contemporary Public Administration Review*, 6(1), 21–35.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Nastiti, C. R., Apriani, D., & Nafiati, D. A. (2024). Pembelajaran tanpa batas: Pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang efektif dan motivasi belajar terhadap prestasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 9(3), 210–225.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation and organizational performance. *International Journal of Economics and Administrative Studies*, 23, 329–344.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Putri, A. A., & Surjanti, J. (2024). Pengaruh TPACK dan self efficacy terhadap kesiapan menjadi guru mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi 2020. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 9(3), 198–209.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

