

Sukabumi City Transportation Agency Technical Competency Development Strategy

Strategi Pengembangan Kompetensi Teknis Dinas Perhubungan Kota Sukabumi

M. Farhan Friyatama¹, Hendrikus Triwibawanto Gedeona²

Politeknik STIA LAN Bandung^{1,2}

farhantama14@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the technical competency development strategy for Civil Servants (PNS) in the Traffic Safety and Road Equipment (KLLPJ) Division of the Sukabumi City Transportation Agency. The study employed a descriptive qualitative approach, with data collection techniques including interviews, observation, and documentation. Research informants were purposively selected, consisting of agency leaders, structural officials, the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM), and civil servants implementing technical competencies in the KLLPJ Division. Data analysis was conducted using a SWOT analysis supplemented by internal (IFAS) and external (EFAS) factor analysis to determine the organization's strategic position in technical competency development. The results indicate that the technical competency of civil servants in the KLLPJ Division still faces various internal weaknesses, particularly in the areas of technical knowledge, uneven work skills, the lack of standard operating procedures, and the absence of technical competency certification. Nevertheless, the external environment provides significant opportunities through regulations on ASN competency development, support from BKPSDM, and collaboration with external training institutions. The results of the IFAS and EFAS analyses indicate that the organization is in a position to implement a Weakness-Opportunities (WO) strategy, a strategy that leverages external opportunities to address internal weaknesses. This strategy is realized through strengthening technical knowledge, improving skills through training and certification, developing technical standard operating procedures (SOPs), and fostering a more proactive work attitude. Planned and sustainable technical competency development is expected to improve the professionalism of civil servants and the quality of traffic safety and street lighting services in Sukabumi City.

Keywords: Competency Development, Technical Competency, Civil Servants, SWOT Analysis, Human Resource Management, Public Services.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi teknis Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan (KLLPJ) Dinas Perhubungan Kota Sukabumi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian dipilih secara purposive yang terdiri dari pimpinan dinas, pejabat struktural, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), serta PNS pelaksana teknis pada Bidang KLLPJ. Analisis data dilakukan menggunakan analisis SWOT yang dilengkapi dengan analisis faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) untuk menentukan posisi strategis organisasi dalam pengembangan kompetensi teknis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ masih menghadapi berbagai kelemahan internal, terutama pada aspek pengetahuan teknis, keterampilan kerja yang tidak merata, ketiadaan standar operasional prosedur, serta belum adanya sertifikasi kompetensi teknis. Meskipun demikian, lingkungan eksternal memberikan peluang yang cukup besar melalui regulasi pengembangan kompetensi ASN, dukungan BKPSDM, serta peluang kerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal. Hasil analisis IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa organisasi berada pada posisi yang memungkinkan penerapan strategi Weakness-Opportunities (WO), yaitu strategi yang memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal organisasi. Strategi ini diwujudkan melalui penguatan pengetahuan teknis, peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan sertifikasi, penyusunan SOP teknis, serta pembinaan sikap kerja yang lebih proaktif. Pengembangan kompetensi teknis yang terencana dan

berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme aparatur serta kualitas pelayanan keselamatan lalu lintas dan penerangan jalan umum di Kota Sukabumi.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Kompetensi Teknis, Aparatur Sipil Negara, Analisis SWOT, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelayanan Publik.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan mampu bekerja secara optimal serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi (Ramdhan & Abubakar, 2018). Dalam sektor pelayanan publik, kualitas SDM menjadi aspek krusial karena secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dinas Perhubungan Kota Sukabumi, khususnya Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan (KLLPJ), memiliki peran penting dalam menjaga keselamatan dan kenyamanan pengguna jalan melalui kegiatan audit keselamatan jalan, pemeliharaan prasarana jalan, serta pengelolaan penerangan jalan umum. Namun, pelaksanaan tugas tersebut masih menghadapi berbagai kendala, terutama yang berkaitan dengan kompetensi teknis pegawai. Salah satu permasalahan yang ditemukan adalah belum terlaksananya audit dan inspeksi keselamatan jalan secara rutin dan sistematis. Hal ini disebabkan oleh belum adanya pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi sebagai auditor keselamatan jalan serta belum tersusunnya standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan tersebut.

Selain itu, kegiatan pemeliharaan penerangan jalan umum juga menghadapi keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi teknis. Dari seluruh pegawai yang ada, hanya sebagian kecil yang memiliki kemampuan teknis dalam bidang kelistrikan untuk melaksanakan pemeliharaan secara langsung. Kondisi ini juga diperparah dengan belum adanya pegawai yang memiliki sertifikat kompetensi instalatir pemanfaatan tegangan rendah sebagaimana dipersyaratkan dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan. Keterbatasan kompetensi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas pelayanan serta kecepatan penanganan gangguan penerangan jalan umum.

Data laporan aduan penerangan jalan umum tahun 2024 menunjukkan bahwa dari total 549 laporan, sebanyak 49 laporan belum tertangani, dengan tingkat penyelesaian sebesar 90%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan masih belum optimal. Permasalahan kompetensi juga terlihat dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan kebutuhan teknis pekerjaan, terbatasnya pengalaman kerja pada bidang teknis tertentu, serta masih ditemukannya permasalahan disiplin kerja pegawai.

Di sisi lain, pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan masih sangat terbatas. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, jumlah pelatihan yang diikuti oleh pegawai Dinas Perhubungan Kota Sukabumi masih relatif sedikit. Kondisi ini berpotensi menyebabkan kompetensi aparatur tidak berkembang secara optimal dan tidak sejalan dengan perkembangan teknologi serta tuntutan pelayanan publik di bidang transportasi.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai pada Bidang KLLPJ Dinas Perhubungan Kota Sukabumi. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Atas dasar tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul "Strategi Pengembangan Kompetensi

Teknis Dinas Perhubungan Kota Sukabumi (Studi Kasus: PNS pada Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan).”

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam strategi pengembangan kompetensi teknis pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan (KLLPJ) Dinas Perhubungan Kota Sukabumi. Penelitian dilakukan pada Dinas Perhubungan Kota Sukabumi dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi dengan pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling, yang meliputi pimpinan organisasi, pejabat pengelola kepegawaian, serta PNS pelaksana teknis yang memahami permasalahan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan dokumentasi, dengan peneliti sebagai instrumen utama yang didukung pedoman wawancara dan observasi serta alat perekam data. Validitas data diuji menggunakan triangulasi sumber dan teknik serta member checking untuk memastikan keabsahan informasi. Analisis data dilakukan secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi sebagaimana model Miles dan Huberman. Selanjutnya, untuk merumuskan strategi pengembangan kompetensi teknis digunakan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman), yang kemudian disusun dalam matriks SWOT guna menentukan alternatif strategi pengembangan kompetensi teknis pada Bidang KLLPJ Dinas Perhubungan Kota Sukabumi.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Strategi Pengembangan Kompetensi

Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal

Analisis SWOT digunakan dalam penelitian ini sebagai alat analisis strategis untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Penerangan Jalan (KLLPJ) Dinas Perhubungan Kota Sukabumi. Pendekatan SWOT dipilih karena mampu mengintegrasikan temuan empiris hasil wawancara dan observasi ke dalam kerangka analisis yang sistematis, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, faktor internal mencakup seluruh kondisi yang berasal dari dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem kerja, budaya organisasi, serta ketersediaan sarana pendukung, sedangkan faktor eksternal mencakup kondisi di luar organisasi yang memengaruhi pengembangan kompetensi teknis, seperti kebijakan, regulasi, dukungan lintas OPD, serta dinamika lingkungan strategis.

Analisis SWOT ini disusun berdasarkan hasil triangulasi data wawancara dengan pimpinan, pejabat struktural, BKPSDM, serta PNS Bidang KLLPJ, dan diperkuat dengan hasil observasi lapangan, sehingga mencerminkan kondisi faktual dan aktual organisasi.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi lapangan, kekuatan utama yang dimiliki oleh Bidang KLLPJ dapat dilihat dari keberlangsungan operasional pelayanan yang tetap berjalan meskipun terdapat keterbatasan kompetensi teknis yang belum merata. Dari sisi wawancara, pimpinan menekankan bahwa pelayanan kepada masyarakat tetap dijaga agar tidak berhenti; hal ini tercermin dari pernyataan Kepala Dinas yang menegaskan bahwa fokus utama organisasi adalah memastikan layanan tetap berjalan (“yang penting pelayanan ke

masyarakat tetap jalan”), serta diperkuat oleh keterangan Kepala Bidang KLLPJ yang menyampaikan bahwa pekerjaan teknis lapangan masih dapat dilaksanakan karena terdapat pegawai tertentu yang menjadi tumpuan dalam kegiatan pemeliharaan PJU.

Temuan wawancara tersebut kemudian selaras dengan observasi lapangan, di mana peneliti melihat bahwa kegiatan pemeliharaan penerangan jalan umum tetap dilakukan melalui rangkaian tahapan kerja teknis (mulai dari pemadaman sumber listrik/panel, pemeriksaan armatur dan kabel, penggantian lampu, pengecekan sambungan dan grounding, pengujian nyala, hingga pendataan dan pelaporan hasil pekerjaan), sehingga menunjukkan bahwa setidaknya terdapat pengalaman kerja dan keterampilan praktis yang sudah terbentuk pada sebagian PNS. Selain itu, dari kombinasi wawancara dan observasi juga tampak bahwa terdapat PNS dengan pengalaman teknis lapangan yang relatif lebih kuat khususnya dalam pemeliharaan PJU yang secara praktis berperan sebagai penggerak utama di lapangan sekaligus menjadi rujukan informal bagi pegawai lain, sehingga pekerjaan teknis tetap bisa berjalan walaupun belum semua pegawai memiliki kemampuan yang sama.

Kekuatan internal berikutnya juga ditunjukkan melalui aspek sikap kerja, di mana dari wawancara pimpinan dan PNS muncul gambaran bahwa pegawai relatif bertanggung jawab dan patuh terhadap arahan atasan; sikap ini juga teramati di lapangan karena pegawai menjalankan penugasan yang diberikan dan mendukung pelaksanaan pekerjaan sesuai pembagian peran, sehingga stabilitas pelayanan publik tetap terjaga. Dengan demikian, berdasarkan data wawancara dan observasi tersebut, dapat ditegaskan bahwa Bidang KLLPJ memiliki modal dasar berupa pengalaman teknis pada sebagian pegawai, loyalitas dan kepatuhan kerja, serta komitmen pimpinan untuk menjaga keberlangsungan pelayanan, yang secara strategis dapat dijadikan fondasi awal untuk mendorong pengembangan kompetensi teknis secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pimpinan, pejabat struktural, serta PNS Bidang KLLPJ dan diperkuat oleh observasi lapangan, penelitian ini menemukan berbagai kelemahan internal yang cukup signifikan dan bersifat sistemik. Kelemahan paling mendasar tampak pada rendahnya pengetahuan teknis yang bersifat konseptual dan regulatif, terutama terkait audit dan inspeksi keselamatan jalan serta standar teknis kelistrikan PJU, yang tercermin dari pengakuan PNS bahwa mereka mengetahui audit keselamatan jalan “ada” namun belum memahami bagaimana prosedur teknisnya dan bahkan belum pernah terlibat langsung dalam pelaksanaannya, kondisi ini sejalan dengan keterangan Kepala Bidang KLLPJ yang menegaskan bahwa audit dan inspeksi keselamatan jalan belum berjalan karena kompetensi aparatur ke arah tersebut belum terbentuk dan belum didukung perangkat pelaksanaan yang memadai.

Di sisi pemeliharaan PJU, wawancara juga menunjukkan bahwa pengetahuan pegawai lebih banyak terbentuk melalui pengalaman kerja dan arahan senior, bukan dari pelatihan formal berbasis standar, sehingga pengetahuan teknis cenderung menjadi “milik individu” dan tidak merata antarpegawai. Kelemahan berikutnya tampak pada keterampilan teknis yang tidak merata dan sangat bergantung pada sedikit pegawai tertentu, sebagaimana disampaikan Kepala Bidang KLLPJ bahwa dari total PNS yang ada hanya sebagian kecil yang benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan teknis lapangan secara langsung, sedangkan pegawai lain lebih banyak berperan sebagai pendukung; temuan ini selaras dengan hasil observasi yang memperlihatkan bahwa tahapan inti pemeliharaan PJU dikerjakan oleh personel yang sama secara berulang, sementara personel lain tidak mengambil peran teknis utama sehingga ketimpangan kompetensi menjadi semakin nyata dan risiko keberlanjutan pelayanan meningkat apabila pegawai kunci tidak tersedia.

Kelemahan juga muncul pada aspek sikap kerja yang masih cenderung pasif, karena dari wawancara PNS ditemukan kecenderungan menunggu arahan pimpinan, kurang berinisiatif, serta menghindari tugas teknis yang dianggap berisiko seperti pekerjaan kelistrikan; pola sikap seperti ini semakin menguat dalam budaya kerja yang hierarkis, di mana keputusan teknis lebih banyak bergantung pada arahan atasan atau pegawai yang lebih senior sehingga pembelajaran mandiri dan penguatan profesionalisme tidak berkembang secara optimal.

Selanjutnya, kelemahan internal lainnya yang mempertegas sifat sistemik masalah adalah ketiadaan SOP, standar kerja tertulis, serta sistem pembinaan teknis yang terstruktur; hal ini terkonfirmasi melalui observasi karena tidak ditemukan dokumen SOP audit/inspeksi keselamatan jalan dan tidak terdapat agenda rutin kegiatan tersebut, sementara untuk pemeliharaan PJU pelaksanaan kerja lebih banyak mengandalkan kebiasaan dan pengalaman lapangan tanpa pedoman formal yang dibakukan, sehingga pengetahuan dan keterampilan tidak terinstitusionalisasi sebagai sistem organisasi. Dengan demikian, berdasarkan bukti wawancara dan observasi tersebut, dapat ditegaskan bahwa tanpa intervensi strategis yang terencana, Bidang KLLPJ berisiko terus berada dalam kondisi “ketergantungan pada individu”, bukan bergerak menjadi organisasi yang berbasis sistem, standar, dan kompetensi aparatur yang merata.

3. Peluang (*Opportunities*)

Dari sisi eksternal, penelitian ini mengidentifikasi beberapa peluang strategis yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ. Salah satu peluang utama adalah tersedianya kerangka regulasi nasional dan daerah yang mengatur pengembangan kompetensi ASN, termasuk ketentuan tentang jam pelatihan (bangkom), sertifikasi kompetensi, dan pengembangan karier berbasis kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BKPSDM dan pejabat di Dinas Perhubungan serta didukung oleh kajian dokumen kebijakan/regulasi terkait pengembangan kompetensi ASN, penelitian ini menunjukkan bahwa peluang eksternal bagi pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ sebenarnya cukup terbuka. Dari sisi kelembagaan, BKPSDM memiliki mandat dan kewenangan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN daerah sehingga secara strategis dapat menjadi mitra utama bagi Dinas Perhubungan dalam merancang, memfasilitasi, dan mengoordinasikan program pelatihan maupun sertifikasi teknis yang dibutuhkan Bidang KLLPJ; hal ini sejalan dengan keterangan informan BKPSDM yang menegaskan bahwa dasar aturan pengembangan kompetensi ASN sudah tersedia, termasuk pengaturan jenis dan konversi jam pelatihan, sehingga secara normatif pemerintah daerah memiliki payung untuk menggerakkan program peningkatan kompetensi secara lebih terstruktur.

Selain itu, peluang juga terlihat dari adanya potensi kerja sama dengan pihak eksternal seperti lembaga pelatihan, institusi pendidikan, serta instansi teknis terkait, yang menurut informan BKPSDM telah mulai dilakukan sebagai upaya membantu fasilitasi pengembangan kompetensi ketika kemampuan internal dan anggaran pemerintah daerah belum mampu menjangkau semua pegawai; peluang kolaborasi ini penting karena dapat menjadi jalan keluar terhadap keterbatasan instruktur teknis dan biaya sertifikasi, terutama untuk kompetensi yang bersifat spesifik seperti audit dan inspeksi keselamatan jalan maupun keterampilan kelistrikan PJU.

Di samping faktor kelembagaan tersebut, tekanan dan tuntutan publik terhadap keselamatan jalan dan kualitas layanan penerangan jalan umum juga menjadi peluang strategis, karena meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, aman, dan responsif dapat mendorong organisasi menempatkan pengembangan kompetensi teknis sebagai bagian dari agenda peningkatan kinerja pelayanan publik, bukan sekadar kegiatan

administratif yang bersifat tambahan. Dengan demikian, melalui triangulasi wawancara dan dukungan dokumen kebijakan, dapat ditegaskan bahwa lingkungan eksternal menyediakan dukungan regulatif dan kelembagaan yang cukup kuat, sehingga pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ memiliki ruang implementasi yang realistis dan tidak berlangsung di “ruang hampa”, melainkan dapat digerakkan melalui sinergi lintas OPD dan kemitraan eksternal yang terencana.

4. Ancaman (*Threats*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Dinas Perhubungan (pimpinan dan unsur kepegawaian) serta wawancara dengan BKPSDM, yang kemudian diperkuat melalui kajian dokumen kebijakan/regulasi terkait pengembangan kompetensi ASN dan kewajiban teknis di bidang keselamatan jalan serta ketenagalistrikan, penelitian ini mengidentifikasi adanya sejumlah ancaman eksternal yang berpotensi menghambat pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ.

Ancaman utama yang paling sering muncul dalam keterangan informan adalah keterbatasan anggaran daerah dan persaingan prioritas pembangunan, di mana kebutuhan belanja program fisik dan pelayanan langsung sering kali lebih diutamakan dibandingkan penguatan kapasitas SDM; hal ini tercermin dari penjelasan informan BKPSDM yang menekankan bahwa hambatan terbesar pengembangan kompetensi adalah anggaran dan belum semua kebutuhan bisa difasilitasi, serta dari keterangan internal Dinas yang menggambarkan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas utama dalam alokasi program dan pembiayaan.

Ancaman berikutnya bersifat regulatif, yakni tingginya tuntutan kepatuhan terhadap kewajiban audit dan inspeksi keselamatan jalan serta pemenuhan sertifikasi kompetensi kelistrikan, yang apabila tidak dipenuhi dapat menimbulkan konsekuensi berlapis, mulai dari meningkatnya risiko keselamatan kerja dan keselamatan jalan hingga potensi risiko hukum dan penurunan kepercayaan publik; ancaman ini diperkuat oleh dokumen regulasi yang Anda jadikan dasar, yaitu ketentuan audit/inspeksi keselamatan jalan pada PM Perhubungan Nomor 11 Tahun 2010 serta kewajiban kompetensi teknis dalam UU Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan, sehingga ancaman bukan sekadar asumsi, melainkan konsekuensi dari standar kepatuhan yang memang melekat pada tugas KLLPJ.

Selain itu, ketergantungan pada instansi lain, khususnya BKPSDM, dalam fasilitasi pengembangan kompetensi juga menjadi ancaman ketika koordinasi lintas OPD tidak berjalan efektif, sebab kebutuhan kompetensi teknis yang sangat spesifik di Bidang KLLPJ dapat tidak terpenuhi tepat waktu apabila mekanisme perencanaan, prioritas, dan pembiayaan lintas OPD tidak sinkron; kondisi ini juga sejalan dengan temuan wawancara yang menunjukkan bahwa dinas teknis masih sangat bergantung pada fasilitasi BKPSDM, sementara BKPSDM memiliki keterbatasan sumber daya untuk memfasilitasi seluruh pegawai lintas OPD secara sekaligus. Ancaman lain yang tidak kalah penting adalah perubahan teknologi dan standar teknis yang terus berkembang pada bidang keselamatan jalan dan kelistrikan, sementara peningkatan kompetensi pegawai berjalan lebih lambat, sehingga berpotensi menimbulkan kesenjangan teknologi (*technology gap*) yang pada akhirnya menurunkan efektivitas layanan dan meningkatkan risiko kesalahan teknis.

Dengan demikian, melalui triangulasi wawancara dan dukungan dokumen, dapat ditegaskan bahwa tanpa pengembangan kompetensi teknis yang terencana, terstandar, dan berkelanjutan, Bidang KLLPJ berisiko tertinggal secara profesional dan regulatif, serta menghadapi tekanan eksternal yang makin besar baik dari sisi anggaran, kepatuhan hukum, maupun tuntutan kualitas pelayanan publik.

Tabel 1. Matriks SWOT

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Strengths (S) • Pengalaman teknis lapangan pada sebagian PNS • Loyalitas dan kepatuhan pegawai • Komitmen pimpinan terhadap pelayanan • Kegiatan operasional pemeliharaan PJU tetap berjalan.	Opportunities (O) • Regulasi pengembangan kompetensi ASN • Dukungan BKPSDM • Kerja sama dengan pihak eksternal
Weaknesses (W) • Pengetahuan teknis belum terstandar dan berbasis regulasi. • Keterampilan teknis tidak merata dan bergantung pada individu tertentu. • Tidak adanya SOP dan standar kerja tertulis. • Ketiadaan sertifikasi kompetensi teknis. • Sikap kerja yang masih pasif dan menunggu perintah.	Threats (T) • Keterbatasan anggaran • Risiko hukum dan keselamatan • Perubahan teknologi • Ketergantungan lintas OPD

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, dapat disimpulkan bahwa Bidang KLLPJ berada pada posisi memiliki kekuatan internal yang cukup untuk mempertahankan pelayanan, namun masih memiliki kelemahan internal yang signifikan dalam pengembangan kompetensi teknis. Pada saat yang sama, terdapat peluang eksternal yang cukup besar untuk pengembangan kompetensi, tetapi juga dihadapkan pada ancaman yang tidak dapat diabaikan.

Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

Setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT deskriptif, tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah penyusunan Analisis Faktor Internal (*Internal Factor Analysis Summary/IFAS*) dan Analisis Faktor Eksternal (*External Factor Analysis Summary/EFAS*). Analisis IFAS dan EFAS digunakan untuk memberikan bobot kuantitatif terhadap faktor-faktor strategis yang sebelumnya diidentifikasi secara kualitatif, sehingga diperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai posisi strategis organisasi dalam pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ.

Penentuan bobot dan rating dalam IFAS dan EFAS disusun berdasarkan Intensitas kemunculan faktor dalam wawancara, Tingkat urgensi berdasarkan observasi lapangan, Dampak faktor terhadap keberhasilan pengembangan kompetensi teknis.

1. Analisis Faktor Internal (IFAS)

Berdasarkan hasil penelitian, faktor internal terdiri dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang memengaruhi pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ.

Tabel 2. Internal Factor Analysis Summary

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Strengths			
Pengalaman teknis sebagian PNS	0,10	3	0,30
Loyalitas dan tanggung jawab pegawai	0,08	3	0,24
Komitmen pimpinan terhadap pelayanan	0,09	3	0,27
Operasional PJU tetap berjalan	0,08	3	0,24
Subtotal Strengths	0,35		1,05
Weaknesses			
Pengetahuan teknis belum standar	0,15	2	0,30
Keterampilan tidak merata	0,18	1	0,18
Tidak ada SOP teknis	0,14	1	0,14
Tidak ada sertifikasi teknis	0,10	1	0,10
Sikap kerja pasif	0,08	2	0,16

Subtotal Weaknesses	0,65	0,88
TOTAL IFAS	1,00	1,93

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Nilai total IFAS sebesar 1,93 menunjukkan bahwa kondisi internal Bidang KLLPJ masih relatif lemah, karena skor berada di bawah nilai rata-rata 2,50. Artinya, kelemahan internal lebih dominan dibandingkan kekuatan, terutama pada aspek pengetahuan, keterampilan, sistem kerja, dan sertifikasi kompetensi teknis.

2. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

Faktor eksternal terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar organisasi.

Tabel 3. Eksternal Factor Analysis Summary

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Opportunities			
Regulasi bangkom ASN	0,15	4	0,60
Dukungan BKPSDM	0,14	3	0,42
Kerja sama eksternal	0,10	3	0,30
Tuntutan publik keselamatan	0,11	3	0,33
Subtotal Opportunities	0,50		1,65
Threats			
Keterbatasan anggaran	0,20	2	0,40
Risiko hukum & keselamatan	0,13	2	0,26
Ketertanggung lisan OPD	0,10	2	0,20
Perubahan teknologi cepat	0,07	2	0,14
Subtotal Threats	0,50		1,00
TOTAL EFAS	1,00		2,65

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Nilai total EFAS sebesar 2,65 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang relatif besar bagi pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ, meskipun tetap dihadapkan pada beberapa ancaman yang perlu diantisipasi secara strategis.

Dalam penyusunan matriks IFAS dan EFAS, pemberian bobot pada masing-masing faktor dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan dan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap keberhasilan pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ, sebagaimana teridentifikasi dari hasil wawancara dan observasi lapangan. Faktor-faktor yang diberi bobot tinggi merupakan faktor yang paling sering muncul dalam temuan empiris, memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi, serta berkorelasi langsung dengan keselamatan publik.

Sebagai contoh, faktor kelemahan berupa keterampilan teknis yang tidak merata dan ketiadaan sertifikasi kompetensi diberi bobot tinggi karena hampir seluruh informan, baik pimpinan maupun PNS pelaksana, menegaskan bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan teknis lapangan secara mandiri. Kepala Bidang KLLPJ menyampaikan bahwa dari seluruh PNS yang ada, hanya beberapa orang yang benar-benar memiliki kemampuan teknis pemeliharaan PJU. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan ketergantungan pekerjaan teknis pada individu tertentu.

Pemberian bobot tinggi pada faktor tersebut mencerminkan bahwa keterampilan teknis merupakan faktor penentu utama dalam pelaksanaan tugas KLLPJ. Tanpa keterampilan yang memadai dan merata, organisasi tidak hanya menghadapi masalah kinerja, tetapi juga berpotensi menghadapi risiko keselamatan yang serius.

Demikian pula, pada faktor eksternal, peluang berupa regulasi pengembangan kompetensi ASN dan dukungan BKPSDM diberi bobot tinggi karena secara empiris faktor ini

merupakan satu-satunya instrumen formal dan legal yang dapat digunakan oleh Dinas Perhubungan untuk mengatasi keterbatasan internal. Tanpa memanfaatkan peluang regulatif tersebut, kelemahan internal tidak akan dapat diperbaiki secara sistematis. Faktor-faktor yang diberi bobot tinggi dalam analisis SWOT tidak hanya berdampak pada aspek internal organisasi, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap keselamatan publik, khususnya keselamatan pengguna jalan.

Ketiadaan pengetahuan dan keterampilan audit serta inspeksi keselamatan jalan menyebabkan Bidang KLLPJ tidak mampu mengidentifikasi dan memitigasi risiko kecelakaan secara preventif. Tanpa audit keselamatan jalan, potensi bahaya seperti desain jalan yang tidak aman, penerangan yang tidak memadai, atau marka yang tidak jelas tidak terdeteksi sejak dini.

Dengan demikian, faktor-faktor yang diberi bobot tinggi dalam analisis SWOT bukan sekadar persoalan administratif atau manajerial, tetapi berkaitan langsung dengan fungsi negara dalam melindungi keselamatan masyarakat. Hal inilah yang menjadi dasar akademik mengapa faktor tersebut dianggap strategis dan diberi bobot lebih besar dibandingkan faktor lainnya.

Perumusan Strategi

Perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT dilakukan melalui pendekatan matching pada matriks SWOT, yaitu mengombinasikan faktor internal (*Strengths–Weaknesses*) dan faktor eksternal (*Opportunities–Threats*) yang telah diidentifikasi dari wawancara, observasi, dan studi dokumen. Validasi strategi dilakukan melalui triangulasi sumber, di mana strategi dinyatakan relevan apabila secara langsung menjawab temuan dominan yang muncul berulang dari informan kunci, diperkuat oleh bukti observasi lapangan, serta selaras dengan tuntutan regulasi teknis. Selanjutnya, pemilihan strategi prioritas ditentukan berdasarkan posisi organisasi pada diagram kuadran SWOT dan hasil IFAS–EFAS, yang menunjukkan peluang eksternal lebih dominan dibanding ancaman, sementara kondisi internal relatif lemah, sehingga strategi WO menjadi prioritas utama.

Tabel 4. 1 Matriks SWOT Pengembangan Kompetensi Teknis PNS Bidang KLLPJ

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO 1. Memanfaatkan pengalaman teknis PNS senior sebagai mentor dalam program bangkom berbasis regulasi. 2. Mengoptimalkan dukungan BKPSDM dan kerja sama eksternal untuk pelatihan/sertifikasi. 3. Menggunakan komitmen pimpinan sebagai penggerak kebijakan bangkom teknis.	Strategi ST 1. Memanfaatkan pengalaman teknis untuk menekan risiko hukum & keselamatan (mis. standar kerja minimum & K3). 2. Memakai komitmen pimpinan untuk menjaga keberlanjutan layanan saat anggaran terbatas.
Weaknesses (W)	Strategi WO (Prioritas) 1. Menyusun SOP teknis & peta kebutuhan kompetensi berbasis regulasi ASN. 2. Menggunakan program bangkom untuk menutup gap pengetahuan keterampilan. 3. Mendorong sertifikasi teknis melalui fasilitasi lintas OPD/kemitraan.	Strategi WT 1. Pemenuhan minimal standar kompetensi untuk menghindari risiko hukum (quick compliance). 2. Mengurangi ketergantungan individu melalui pembinaan internal sederhana dan rotasi tugas bertahap.

1. Strategi SO (Strength–Opportunities)

- Memanfaatkan pengalaman teknis PNS senior sebagai mentor dalam program pengembangan kompetensi berbasis regulasi ASN.
- Mengoptimalkan dukungan BKPSDM dan kerja sama eksternal untuk pelatihan dan sertifikasi teknis.

- Menggunakan komitmen pimpinan sebagai penggerak kebijakan pengembangan kompetensi teknis.
- 2. Strategi WO (Weakness–Opportunities)
 - Menyusun SOP teknis dan peta kebutuhan kompetensi berbasis regulasi ASN.
 - Menggunakan program bangkom ASN untuk menutup kesenjangan pengetahuan dan keterampilan.
 - Mendorong sertifikasi kompetensi teknis melalui fasilitasi lintas OPD.
- 3. Strategi ST (Strength–Threats)
 - Memanfaatkan pengalaman teknis untuk meminimalkan risiko hukum dan keselamatan.
 - Mengoptimalkan komitmen pimpinan untuk menjaga keberlanjutan pelayanan di tengah keterbatasan anggaran.
- 4. Strategi WT (Weakness–Threats)
 - Menghindari risiko hukum melalui pemenuhan minimal standar kompetensi.
 - Menekan ketergantungan individu dengan pembinaan internal sederhana.

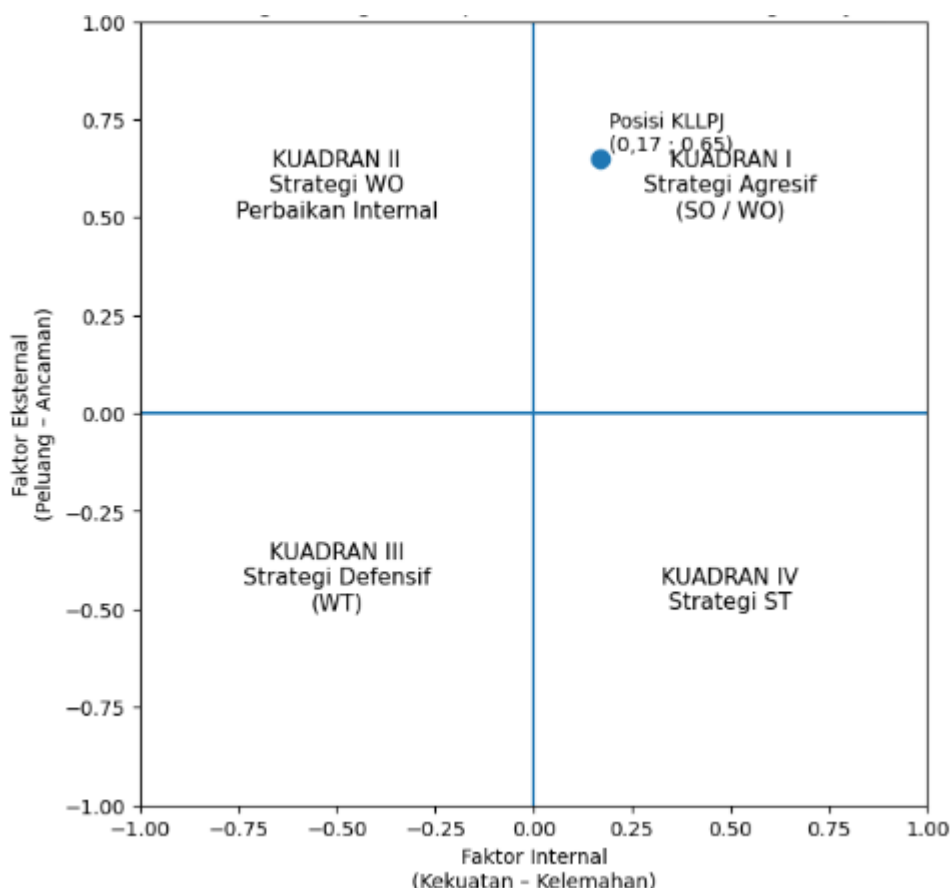
Penentuan Prioritas Strategi

Penentuan koordinat posisi strategis pada Diagram Kartesius SWOT dalam penelitian ini merupakan tahap kuantifikasi lanjutan dari analisis IFAS dan EFAS untuk menggambarkan kecenderungan dominasi faktor internal dan eksternal secara lebih objektif. Setelah faktor-faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) serta faktor-faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) diberi bobot sesuai tingkat kepentingannya dan diberi rating sesuai kondisi aktual organisasi, setiap faktor dihitung skor tertimbangannya melalui perkalian bobot dan rating. Skor tertimbang tersebut kemudian dijumlahkan per kelompok sehingga diperoleh subtotal skor *Strengths* (ΣS) dan *Weaknesses* (ΣW) pada IFAS, serta subtotal skor *Opportunities* (ΣO) dan *Threats* (ΣT) pada EFAS. Selanjutnya, koordinat ditentukan dengan menghitung selisih antara subtotal kelompok yang berlawanan, yaitu sumbu X (internal) dihitung dari $\Sigma S - \Sigma W$ untuk menunjukkan apakah kekuatan internal lebih dominan dibanding kelemahan, sedangkan sumbu Y (eksternal) dihitung dari $\Sigma O - \Sigma T$ untuk menunjukkan apakah peluang eksternal lebih dominan dibanding ancaman. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh $\Sigma S = 1,05$ dan $\Sigma W = 0,88$ sehingga nilai sumbu X sebesar 0,17, serta $\Sigma O = 1,65$ dan $\Sigma T = 1,00$ sehingga nilai sumbu Y sebesar 0,65. Dengan demikian, posisi strategis pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ berada pada titik koordinat (0,17; 0,65), yang mengindikasikan bahwa peluang eksternal relatif lebih besar dibanding ancaman, sementara kekuatan internal ada tetapi belum dominan, sehingga strategi yang relevan diarahkan pada pemanfaatan peluang untuk menutupi kelemahan internal organisasi.

Koordinat posisi strategis ditentukan:

- Sumbu X (Internal) = Skor Strengths – Skor Weaknesses
= $1,05 - 0,88 = +0,17$
- Sumbu Y (Eksternal) = Skor Opportunities – Skor Threats
= $1,65 - 1,00 = +0,65$

Sehingga posisi organisasi berada pada titik (0,17; 0,65).



Gambar 1. Diagram Kuadran SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS, posisi pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ berada pada Kuadran I, dengan koordinat positif pada sumbu internal dan eksternal. Namun demikian, nilai sumbu internal relatif kecil dibandingkan nilai sumbu eksternal, yang menunjukkan bahwa kekuatan internal belum dominan, sementara peluang eksternal sangat besar.

Posisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kesempatan yang luas untuk berkembang, tetapi belum memiliki kapasitas internal yang cukup kuat untuk memanfaatkan peluang tersebut secara mandiri. Oleh karena itu, interpretasi posisi kuadran tidak dapat dimaknai sebagai kondisi organisasi yang sudah siap menerapkan strategi agresif berbasis kekuatan internal.

Implikasi strategis dari posisi kuadran tersebut adalah perlunya penerapan strategi WO (*Weakness-Opportunities*), yaitu strategi yang secara sadar dan terencana menggunakan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan internal. Dalam konteks Bidang KLLPJ, strategi ini diwujudkan melalui pemanfaatan regulasi pengembangan kompetensi ASN, dukungan BKPSDM, serta kerja sama dengan pihak eksternal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja PNS.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS serta penentuan posisi strategis pada Diagram Kuadran, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ berada pada kondisi strategis yang memungkinkan untuk dikembangkan secara progresif, dengan catatan bahwa strategi harus difokuskan pada pemanfaatan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan internal.

Strategi WO dipilih karena kondisi Bidang KLLPJ menunjukkan karakteristik berikut:

1. Kondisi internal masih lemah (W dominan)
 - Pengetahuan teknis belum terstandar

- Keterampilan teknis tidak merata
 - Tidak ada SOP teknis
 - Tidak ada sertifikasi kompetensi
 - Sikap kerja masih pasif dan menunggu arahan
2. Lingkungan eksternal sangat mendukung (O kuat)
 - Regulasi pengembangan kompetensi ASN sudah tersedia
 - BKPSDM memiliki mandat dan instrumen bangkom
 - Tersedia peluang kerja sama dengan lembaga pelatihan
 - Tuntutan publik terhadap keselamatan jalan semakin tinggi
 3. Posisi Kuadran SWOT berada di Kuadran I (0,17; 0,65)
 - Peluang lebih besar daripada ancaman
 - Kekuatan internal belum cukup kuat maka harus ditopang oleh peluang eksternal

Organisasi belum siap mengandalkan kekuatan internal, sehingga harus menggunakan peluang eksternal untuk menutup dan memperbaiki kelemahan internal.

Strategi Inti “Memanfaatkan dukungan regulasi, BKPSDM, dan kerja sama eksternal untuk memperbaiki kelemahan pengetahuan, keterampilan, dan sistem kerja PNS Bidang KLLPJ melalui pengembangan kompetensi teknis yang terencana, terstandar, dan berkelanjutan.”

Bentuk Konkret Strategi WO

1. Pengembangan Pengetahuan Teknis (Knowledge-Based Strategy)

Menutup kelemahan pengetahuan dengan peluang regulasi dan bangkom

 - Menyusun peta kebutuhan kompetensi teknis KLLPJ (audit keselamatan jalan & PJU)
 - Mengintegrasikan kebutuhan tersebut ke dalam program bangkom ASN
 - Menggunakan regulasi ASN sebagai dasar legal pelaksanaan pelatihan
2. Penguatan Keterampilan Teknis (Skill Development Strategy)

Menutup kelemahan keterampilan dengan peluang pelatihan dan sertifikasi

 - Mengikutsertakan PNS KLLPJ dalam Pelatihan audit dan inspeksi keselamatan jalan dan Pelatihan teknis kelistrikan PJU
 - Mendorong sertifikasi kompetensi teknis melalui kerja sama eksternal
3. Pembenahan Sistem dan SOP (System-Based Strategy)

Menutup kelemahan sistem dengan peluang kebijakan dan dukungan lintas OPD

 - Menyusun SOP Pemeliharaan PJU dan Audit dan inspeksi keselamatan jalan
 - SOP disusun berbasis regulasi dan hasil pelatihan
4. Perubahan Sikap Kerja melalui Intervensi Organisasi

Mengubah sikap kerja dengan dukungan sistem dan kebijakan

Mendorong sikap kerja dari pasif menjadi proaktif, dari menunggu menjadi berinisiatif melalui penugasan berbasis kompetensi serta pembinaan dan mentoring teknis internal

Strategi yang paling tepat digunakan dalam pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ Dinas Perhubungan Kota Sukabumi adalah strategi WO (*Weakness–Opportunities*), yaitu strategi yang memanfaatkan peluang eksternal berupa regulasi, dukungan BKPSDM, dan kerja sama pelatihan untuk menutup kelemahan internal pada aspek pengetahuan, keterampilan, sistem kerja, dan sikap kerja aparatur.

Tabel 5. Peta Dukungan Informan

Komponen strategi WO	Data informan yang memvalidasi	Makna validasi
Penguatan knowledge (peta kebutuhan bangkom) +	PNS belum pernah audit/inspeksi; audit belum berjalan; perencanaan bangkom belum prioritas; regulasi JP bangkom tersedia.	Ada gap pengetahuan + ada instrumen eksternal bangkom untuk menutup gap
Penguatan skill (pelatihan + sertifikasi)	hanya 3 orang mampu teknis; PNS ikut arahan senior/resiko kerja tinggi; PNS siap ikut sertifikasi	Ada gap keterampilan + ada penerimaan internal untuk pelatihan/sertifikasi
SOP & sistem kerja	PNS bekerja berdasarkan kebiasaan; SOP audit tidak ada; audit tidak berjalan	Masalah sistem nyata, SOP dibutuhkan sebagai standar organisasi
Perubahan sikap kerja	PNS menunggu arahan, kurang inisiatif;	Sikap pasif terkonfirmasi + perlu

(penugasan + mentoring)	motivasi kurang; PNS mau ikut kalau ditunjuk	intervensi organisasi
-------------------------	--	-----------------------

Strategi WO yang dirumuskan dalam penelitian ini tervalidasi melalui triangulasi data wawancara dan observasi. Kelemahan internal pada aspek pengetahuan, keterampilan, sistem kerja, dan sikap kerja terkonfirmasi oleh keterangan pimpinan dan PNS bahwa audit/inspeksi belum berjalan, keterampilan teknis belum merata dan bergantung pada pegawai tertentu, serta kecenderungan pegawai menunggu arahan. Pada saat yang sama, peluang eksternal terkonfirmasi oleh pernyataan BKPSDM mengenai keberadaan regulasi pengembangan kompetensi ASN, mekanisme konversi JP bangkom, serta peluang kerja sama eksternal untuk fasilitasi pelatihan dan sertifikasi. Dengan demikian, strategi WO dipilih karena secara empiris paling sesuai untuk memanfaatkan peluang eksternal dalam menutup kelemahan internal organisasi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi teknis PNS pada Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan (KLLPJ) Dinas Perhubungan Kota Sukabumi masih menghadapi berbagai kelemahan internal, terutama pada aspek pengetahuan teknis, keterampilan kerja, sistem kerja, serta sikap kerja pegawai. Temuan ini terlihat dari belum meratanya kemampuan teknis pegawai, tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) teknis, serta ketiadaan sertifikasi kompetensi teknis yang relevan dengan tugas pemeliharaan penerangan jalan umum dan audit keselamatan jalan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi belum sepenuhnya berjalan optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Samsuni (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ketika kemampuan sumber daya manusia belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka kinerja organisasi akan sulit mencapai tingkat yang optimal.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa sebagian pegawai masih memiliki sikap kerja yang cenderung pasif dan menunggu arahan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan teknis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai belum berkembang secara optimal pada aspek sikap kerja dan inisiatif profesional. Hal ini sejalan dengan konsep kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan secara langsung dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaan. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga mencakup sikap kerja dan perilaku yang mendukung pelaksanaan tugas secara profesional. Dengan demikian, keterbatasan pengetahuan teknis, keterampilan, dan sikap kerja yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis pegawai Bidang KLLPJ masih perlu dikembangkan secara sistematis dan terencana.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan teknis pegawai sebagian besar diperoleh melalui pengalaman kerja di lapangan dan arahan dari pegawai yang lebih senior, bukan melalui pelatihan formal yang berbasis standar kompetensi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketimpangan kompetensi antarpegawai serta ketergantungan terhadap individu tertentu yang memiliki kemampuan teknis lebih tinggi. Situasi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai belum dilakukan secara sistematis dalam kerangka manajemen sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2014) dan Dessler et al. (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier agar mampu meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Tanpa adanya program pengembangan

kompetensi yang terstruktur, organisasi akan mengalami kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai yang dimiliki.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun kondisi internal organisasi masih relatif lemah, lingkungan eksternal justru menyediakan peluang yang cukup besar bagi pengembangan kompetensi teknis pegawai. Peluang tersebut terlihat dari adanya regulasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, dukungan kelembagaan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), serta potensi kerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara kelembagaan pemerintah daerah telah memiliki instrumen yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi aparatur. Temuan ini sejalan dengan konsep strategi pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Haidar (2021), yang menyatakan bahwa strategi pengembangan SDM harus terintegrasi secara vertikal dengan tujuan organisasi dan secara horizontal dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya. Dengan demikian, pemanfaatan peluang eksternal melalui program pelatihan, sertifikasi, serta kerja sama dengan lembaga pelatihan dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kompetensi teknis pegawai.

Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa posisi strategis pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ berada pada kondisi di mana peluang eksternal lebih dominan dibandingkan ancaman, sementara kondisi internal organisasi masih relatif lemah. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi Weakness–Opportunities (WO), yaitu strategi yang memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rangkuti (2006) yang menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan alat perencanaan strategis yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman dalam organisasi. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang realistis dan sesuai dengan kondisi internal serta lingkungan eksternal yang dihadapi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran organisasi. Penelitian Sidik et al. (2022) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, pendidikan, dan knowledge sharing dapat meningkatkan keselamatan kerja serta mengurangi risiko kecelakaan kerja pada organisasi teknis. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi teknis memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan keselamatan kerja dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian Fathurrochman (2017) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara perlu dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kebutuhan (Training Need Analysis) agar mampu meningkatkan kualitas pegawai pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Selanjutnya, penelitian Patonengan (2021) juga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi pegawai masih sering menghadapi kendala pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja aparatur. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ masih perlu ditingkatkan melalui program pengembangan yang lebih terstruktur. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya menjadi kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan strategi penting untuk meningkatkan profesionalisme aparatur serta kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi teknis PNS Bidang KLLPJ Dinas Perhubungan Kota Sukabumi perlu dilakukan secara sistematis melalui pemanfaatan peluang eksternal yang tersedia, seperti regulasi

pengembangan kompetensi ASN, dukungan BKPSDM, serta kerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal. Pengembangan kompetensi tersebut perlu difokuskan pada peningkatan pengetahuan teknis, keterampilan kerja, penyusunan standar operasional prosedur, serta pembentukan sikap kerja yang lebih proaktif dan profesional. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekaligus memperkuat kinerja pelayanan publik di bidang keselamatan lalu lintas dan penerangan jalan umum.

4. Penutup Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi teknis PNS pada Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Perlengkapan Jalan (KLLPJ) Dinas Perhubungan Kota Sukabumi masih menghadapi kelemahan internal yang cukup signifikan, terutama pada aspek pengetahuan teknis, keterampilan kerja, sistem kerja, serta sikap kerja pegawai. Meskipun operasional pelayanan pemeliharaan penerangan jalan umum masih berjalan, kompetensi teknis belum merata dan masih bergantung pada beberapa pegawai tertentu, serta belum didukung oleh standar operasional prosedur dan sertifikasi kompetensi yang memadai. Hasil analisis SWOT, IFAS, dan EFAS menunjukkan bahwa organisasi berada pada kondisi di mana peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman, sementara kekuatan internal belum cukup kuat, sehingga strategi yang paling tepat adalah strategi Weakness–Opportunities (WO). Strategi ini menekankan pemanfaatan peluang eksternal berupa regulasi pengembangan kompetensi ASN, dukungan BKPSDM, serta kerja sama dengan lembaga pelatihan untuk menutup kelemahan internal melalui peningkatan pengetahuan teknis, penguatan keterampilan melalui pelatihan dan sertifikasi, penyusunan SOP teknis, serta pembinaan sikap kerja yang lebih proaktif. Dengan demikian, pengembangan kompetensi teknis yang terencana, terstandar, dan berkelanjutan menjadi langkah strategis untuk meningkatkan profesionalisme aparatur serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan keselamatan lalu lintas dan penerangan jalan umum di Kota Sukabumi.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2014). *Human resource management practice*. Kogan Page.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara (ASN) sekolah tinggi agama Islam negeri (STAIN) Curup melalui metode pendidikan dan pelatihan.
- Haidar, I. (2021). *Strategic human resources management*. <https://pedia.svuonline.org/>
- 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.
- Ramdhan, R., & Abubakar, T. (2018). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai dinas kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1).
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Samsuni. (2017). Manajemen sumber daya manusia.
- Sidik, W. C. P., Husnurrofiq, H., & Zamilah, E. (2022). Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia pada bagian pelayanan teknik PT PLN (Persero) UP3 Kotabaru untuk mewujudkan safety culture dan tercapainya zero accident.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.