

ANALISIS SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM STRATEGI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BKPSDM KABUPATEN MALANG

Syerly Zhamhariro Vikarianda¹, M. Mas'ud Said², Hirshi Anadza³

*Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang
Jl. MT Haryono 192 Malang, 65144, Jawa Timur
E-mail: Syerlyvikarianda25@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja dari strategi program pengembangan SDM serta strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM serta pelayanan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Malang. Terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan dalam program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya pendekatan kualitatif dengan matriks SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal, selanjutnya analisis data SWOT kualitatif dikembangkan melalui perhitungan tabel matriks Internal Faktor Evaluasi (IFE) dan matriks Eksternal Faktor Evaluasi (EFE) dengan hasil dari kuesioner agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sebenarnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Nilai Matriks IFE yakni 1,0 yang menunjukkan bahwa posisi yang kuat. Sedangkan nilai Matriks EFE yakni 1,28 yang menunjukkan bahwa dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi organisasi relatif kuat. Sehingga strategi yang ditawarkan oleh BKPSDM Kabupaten Malang yakni strategi SO (Strength-Opportunity) dengan memanfaatkan teknologi IT serta pemanfaatan SDM untuk peningkatan inovasi dalam pelayanan kepegawaian.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi, Program Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pendahuluan

BKPSDM Kabupaten Malang merupakan salah satu perangkat daerah yang mempunyai fungsi penunjang urusan pemerintah dibidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Selain itu, BKPSDM Kabupaten Malang termasuk instansi pemerintah daerah yang menangani masalah kepegawaian termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia yang dituntut untuk terus dikembangkan agar sesuai dengan tujuan BKPSDM Kabupaten Malang yakni untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan profesionalitas (Bkpsdm.malangkab.go.id). Dalam proses penyelenggaraannya, BKPSDM memiliki sebuah program yang dirancang untuk mencapai sasaran visi misi organisasi berdasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2018 yakni Program Pengembangan sumber daya manusia.

Pelaksanaan program pengembangan SDM tersebut dilaksanakan melalui dua kegiatan yakni bimbingan teknis internal (Bimtek), pendidikan dan pelatihan (Diklat) dilakukan dalam rangka mewujudkan SDM aparatur yang kompetitif dan profesionalitas kinerja. Program pengembangan SDM merupakan sebuah kerangka kerja yang perlu dilakukan guna meningkatkan kualitas SDM dalam tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012).

Salah satu strategi pengembangan SDM pemerintah Indonesia yakni dengan menjalankan sistem manajemen pengembangan SDM berupa peningkatan pendidikan dan pelatihan aparatur. Dalam PERMENDAGRI No. 11 Tahun 2018 Bab I Pasal 1 Butir 8 tentang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi, dijelaskan bahwa, "Sistem pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi adalah tatanan keterkaitan komponen kerangka kualifikasi aparatur pemerintahan dalam negeri, standar kompetensi kerja pemerintahan dalam negeri, standar penyelenggara pemerintahan dalam negeri serta pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pemerintahan dalam negeri."

Suatu organisasi dikatakan memiliki sistem manajemen yang baik dalam strategi yang telah ditetapkan perusahaan apabila memiliki pengukuran kinerja yang baik pula. Dalam pengukuran kinerja manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang dapat menggunakan metode analisis SWOT *Balance Scorecard*. Menurut Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah indikasi dari berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Yang didasari dengan logika

yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), akan tetapi secara bersamaan bisa memaksimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Berdasarkan penjelasan paparan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mengemukakan dalam bentuk karya ilmiah dengan judul “**Analisis SWOT *Balanced Scorecard* Dalam Strategi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Di BKPSDM Kabupaten Malang.**”

Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapu dua tujuan yang dicapai dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui strategi SWOT *Balanced Scorecard* dalam strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang.

Manfaat Penelitian

Dengan diketahui tujuan dari penelitian ini, ada tiga unsur yang mendasar dari hasil penelitian ini, yaitu :

1. Manfaat Subjektif. Penelitian ini sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan berpikir dalam menulis karya ilmiah.
2. Manfaat Teoritis. Penelitian ini dapat menjadi sarana bagi penelitian dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan fenomena yang ada di lapangan.
3. Secara Akademis. Penelitian ini sebagai salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya.

Tinjauan Pustaka

Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Rahman Tanjung (2021) jurnal dengan judul Implementasi SWOT *Balanced Scorecard* Pada Pengembangan Kompetensi PNS. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan model analisis SWOT *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kompetensi dalam

pengembangan SDM dengan menggunakan analisis SWOT *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengukuran kinerja melalui pengembangan kompetensi program pendidikan dan pelatihan pengembangan kompetensi PNS dengan mengintegrasikan SWOT analisis dengan *Balanced Scorecard*, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural sesuai dengan perspektif dalam BSC.

2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Ria Ayu Safitri (2017) tesis dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Studi Kasus Pada Pendekatan Sapi Perah Gunung Kawi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan model analisis *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dan pengelola peternakan sapi perah Gunung Kawi dengan total skor 82,15% termasuk dalam kategori puas.
3. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Titik Nurbiyati (2013) jurnal dengan judul Implementasi Konsep *Balanced Scorecard* Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan lima pengukuran yakni 1) kompetensi manajer SDM, 2) kinerja tinggi sistem kinerja, 3) pengukuran Human Resource Alignment, 4) efisiensi sumber daya, 5) Human Resource deliverables. Kelima pengukuran tersebut dinilai dapat membantu dalam mengendalikan menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi dan mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi.
4. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Hardani Widhiastuti (2002) jurnal dengan judul *Balanced Scorecard* Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan model *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM menggunakan *Balanced Scorecard* melalui pembentukan mindset yang bertujuan untuk para pegawai dengan mudah melaksanakan perubahan sistem maupun perubahan kinerja dalam rangka menghadapi era globalisasi yang dilakukan dengan cara

sosialisasi kepada seluruh pegawai dalam suatu organisasi.

5. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Desy Elfarisa Azzahra (2019) jurnal dengan judul Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus CV. Jade Indopratama). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan model *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan strategi yang telah direncanakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan selama melaksanakan pekerjaannya.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moloeng (2007:6) penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai macam metode ilmiah. Jenis penelitian deskriptif kualitatif menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Kuesioner dilakukan dengan cara mengumpulkan data berupa angket yang terkait dengan penelitian.

Fokus Penelitian

Menurut Spradley (dalam Sugiyono, 2015:208) fokus penelitian merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Fokus penelitian lebih didasarkan pada tingkat informasi terbaru yang akan diperoleh dari situasi lapangan. Fokus penelitian dalam penelitian ini yakni :

1. Mengidentifikasi strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang dengan menggunakan empat perspektif dari *Balanced Scorecard*
 - a. Pertumbuhan inovasi dan pembelajaran
 - b. Proses internal organisasi
 - c. Finansial
 - d. Pelanggan (masyarakat)
2. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang dapat mempengaruhi strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang
 - a. Faktor pendukung
 1. Faktor internal : dukungan dari pihak BKPSDM, dukungan fasilitas kegiatan pengembangan SDM, adanya PTSP, dukungan penilaian

disiplin aparatur, dukungan sarana dan prasarana informasi kepegawaian.

2. Faktor eksternal: adanya pemateri dan kesesuaian materi.
- b. Faktor penghambat
 1. Faktor internal : keterbatasan anggaran.
 2. Faktor eksternal : adanya peserta yang tidak hadir, mewabahnya covid-19.

Situs dan Latar Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penelitian ini yakni di Kantor BKPSDM Kabupaten Malang. Terletak di Jl. KH Agus Salim No. 7 Kidul Dalam, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Kantor BKPSDM Kabupaten Malang sebagai instansi pelayanan publik dibidang kepegawaian. Sedangkan Situs penelitian ini adalah letak sebenarnya peneliti melakukan penelitian untuk mendapatkan data yang akurat serta benar-benar diperlukan dalam penelitian.

Sumber Data

Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua yaitu, sumber data primer dan sumber data sekunder (Sugiyono, 2015:225) :

1. Data primer
Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:225). Data ini didapat melalui teknik wawancara yang diajukan penulis kepada beberapa informan yaitu kesekretariatan BKPSDM, Kasubid pengembangan kompetensi aparatur, analis kepegawaian sub bidang pengembangan kompetensi aparatur, dan beberapa pengguna BKPSDM.
2. Data sekunder
Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015:225). Data yang didapat melalui jurnal, internet atau website resmi BKPSDM Kabupaten Malang dan Undang-Undang yang terkait.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Wawancara
Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada subjek peneliti dan informan guna memperoleh data secara jelas dan konkrit terkait strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang.
2. Observasi

Pada teknik observasi ini, peneliti melakukan pengamatan secara akurat mengenai strategi program pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Malang.

3. Dokumentasi
Teknik pengumpulan data dapat berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi (Rangkuti, 2006:18)

Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270)

1. *Credibility*. Uji kepercayaan terhadap data hasil-hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti supaya hasil penelitian yang dilakukannya oleh peneliti tidak meragukan sebagai karya ilmiah yang telah dilakukan.
2. *Transferability*. Validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil
3. *Dependability*. Dimana suatu penelitian dapat dikatakan *reliable* atau penelitian yang dapat dipercaya dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama dan sesuai.
4. *Confirmability*. *Confirmability* hampir sama dengan uji *dependability*, yang dimana pengujinya dapat dilakukan secara bersamaan. Penelitian dapat dikatakan objektif apabila hasil dari penelitian telah disepakati oleh lebih dari banyak orang. Selain itu, peneliti melakukan diskusi secara terus-menerus dengan dosen pembimbing.

Hasil dan Pembahasan

Strategi SWOT *Balanced Scorecard* Dalam Strategi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia di BKPSDM Kabupaten Malang ***Strenght* (kekuatan)**

Kekuatan yang dimiliki oleh manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang yang dapat dipertahankan dan dikembangkan, yaitu adanya inovasi IT berupa aplikasi kepegawaian, upaya pengusulan inovasi aplikasi kepegawaian pada setiap tahunnya, penerapan PTSP, dan adanya budaya komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan.

***Weakness* (Kelemahan)**

Adapun beberapa kelemahan dalam manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang, yaitu keterbatasan anggaran dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, pegawai di front office terkadang kesulitan menjawab pelayanan baik secara langsung maupun melalui Whatsapp dan Instagram pihak BKPSDM kurang bisa menentukan estimasi waktu dalam penyelesaian berkas, kurangnya sosialisasi terkait penggunaan aplikasi kepegawaian.

***Opportunity* (Peluang)**

Peluang yang dapat mendorong perkembangan manajemen program pengembangan SDM, yaitu adanya dukungan dari pihak BKPSDM, adanya pemateri dan kesesuaian materi yang diberikan, tersedianya sarana dan prasarana informasi kepegawaian melalui *website* BKPSDM Kabupaten Malang, adanya penilaian disiplin aparat, pelayanan kepegawaian dapat melalui Whatsapp dan Instagram selama pandemi Covid-19.

***Threat* (Ancaman)**

Beberapa ancaman yang terjadi dalam manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang, yaitu mewabahnya Covid-19, banyak peserta diklat dan bimtek yang tidak faham arahan dari staff BKPSDM, kurang efektifnya pelayanan kepegawaian via WA dan IG, kurang efektifnya penginputan data-data kepegawaian pada aplikasi SIMPEG, karena hanya bisa dilakukan oleh staff BKPSDM saja.

Strategi SO

Strategi SO dilakukan untuk menggunakan kekuatan internal yang dimiliki organisasi sehingga memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi SO yang diterapkan BKPSDM yaitu pemanfaatan kemajuan teknologi IT dalam membuat inovasi aplikasi data-data kepegawaian, pemanfaatan SDM yang kreatif untuk melakukan perkembangan inovasi, pemanfaatan kepuasan masyarakat dalam pelayanan baik dalam kegiatan Diklat, Bimtek maupun pelayanan kepegawaian lainnya

Strategi ST

Strategi ST ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi untuk mengatasi ancaman yang terjadi. Adapun strategi ST yang dilakukan BKPSDM yaitu penguatan pengembangan inovasi, penguatan SDM untuk memonitoring kompetensi kinerja staff BKPSDM, penguatan tingkat efektivitas pelayanan pada penginputan data di aplikasi SIMPEG, penguatan peniadaan biaya dalam kegiatan diklat dan bimtek maupun pelayanan kepegawaian

Strategi WO

Strategi WO digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman pada organisasi. Adapun strategi WO yang diterapkan BKPSDM yaitu, pemanfaatan komunikasi pada bagian keuangan untuk

mengajukan penambahan anggaran dalam pengadaan kegiatan Diklat dan Bimtek, pemanfaatan peran pimpinan dalam mensosialisasikan penggunaan aplikasi kepegawaian dengan lebih baik lagi, pemanfaatan kinerja yang baik dan tingkat penentuan waktu dalam penyelesaian berkas.

Strategi WT

Strategi WT digunakan untuk menimbulkan kelemahan yang ada, serta untuk menghindari ancaman. Adapun strategi WT yang diterapkan BKPSDM yaitu memiliki trobosan pendanaan dengan kemandirian finansial (apabila para peserta mengadakan kegiatan Diklat dan Bimtek secara mandiri), peningkatan tingkat efektivitas ada kegiatan Diklat dan Bimtek di masa pandemi Covid-19, perbaikan sistem pelayanan dalam merespon permintaan dari ASN pengguna BKPSDM

Faktor Pendukung dan Faktor penghambat dalam Strategi Program Pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang

Faktor pendukung dalam strategi manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang, dapat disimpulkan baik dari internal maupun eksternal yaitu adanya dukungan dari stakeholder BKPSDM Kabupaten Malang dan juga dari pihak luar sehingga benar-benar berperan penting dalam pelaksanaan kegiatan dalam program pengembangan SDM.

Sedangkan faktor penghambat dalam strategi manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang dapat disimpulkan baik dari internal maupun eksternal, yaitu adanya pandemi Covid-19 menjadi hambatan yakni tertundanya pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, selain itu adanya peserta yang tidak hadir dalam kegiatan pengembangan SDM hal ini dikarenakan kurangnya motivasi tentang pentingnya materi yang diperoleh serta dapat mempengaruhi peningkatan kualitas SDM.

Tabel. Analisis SWOT Strategi Program Pengembangan SDM

Faktor Internal	Strenght (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya inovasi IT berupa aplikasi kepegawaian 2. Upaya pengusulan inovasi kepegawaian pada setiap tahunnya 3. Penerapan PTSP 4. Adanya budaya komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan 5. Tidak adanya biaya dalam kegiatan Diklat dan Bimtek, maupun pelayanan kepegawaian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan anggaran 2. Pegawai di front office terkadang kesulitan menjawab pelayanan baik secara langsung maupun via WA dan IG 3. Pihak BKPSDM kurang bisa menentukan estimasi waktu penyelesaian berkas 4. Kurangnya sosialisasi terkait penggunaan aplikasi kepegawaian
Faktor Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Opportunity (Peluang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan kemajuan teknologi IT dalam membuat inovasi aplikasi data-data kepegawaian 2. Pemanfaatan SDM yang kreatif untuk melakukan perkembangan inovasi 3. Pemanfaatan kepuasan masyarakat dalam pelayanan baik dalam kegiatan Diklat, Bimtek maupun pelayanan kepegawaian lainnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanfaatan komunikasi pada bagian keuangan untuk mengajukan penambahan anggaran dalam pengadaan kegiatan Diklat dan Bimtek 2. Pemanfaatan peran pimpinan dalam mensosialisasikan penggunaan aplikasi kepegawaian dengan lebih baik lagi 3. Pemanfaatan kinerja yang baik dan tingkat penentuan waktu dalam penyelesaian berkas.
Threat (Ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewabahnya Pandemi Covid-19 2. Banyak peserta Diklat dan Bimtek yang tidak faham arahan dari staff BKPSDM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan pengembangan inovasi 2. Penguatan SDM untuk memonitoring kompetensi kinerja staff BKPSDM 3. Penguatan tingkat efektivitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki trobosan pendanaan dengan kemandirian finansial (apabila para peserta mengadakan kegiatan Diklat dan Bimtek secara mandiri) 2. Peningkatan tingkat efektivitas ada

3. Kurang efektifnya penguatan data-data kepegawaian pada aplikasi SIMPEG	4. Penguatan peniadaan biaya dalam kegiatan diklat dan bimtek maupun pelayanan kepegawaian	kegiatan Diklat dan Bimtek di masa pandemi Covid-19 3. Perbaikan sistem pelayanan dalam merespon permintaan dari ASN pengguna BKPSDM
---	--	---

Sumber : Data olahan peneliti, 2022

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Analisis evaluasi internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal organisasi serta untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE, dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 1,0

$$IFE = \text{Strength} - \text{Weakness} = 3,44 - 2,44 = 1,0$$

No	STRENGTH	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya inovasi IT berupa aplikasi data-data kepegawaian, seperti aplikasi SIAPEL, SIMPEG, dll	0,23	4	0,92
2	Setiap tahun BKPSDM berupaya melakukan pengusulan inovasi baru berupa aplikasi pada pengembangan kompetensi seperti aplikasi Simbangkom dan Talent Pool	0,21	3	0,63
3	Adanya kerjasama dan komunikasi yang baik antar pimpinan dalam koordinasi tugas pada setiap kegiatan dan pelayanan kepada pengguna BKPSDM.	0,21	3	0,63
4	Tidak adanya biaya dalam setiap kegiatan Diklat dan Bimtek, maupun pelayanan terkait kepegawaian.	0,21	4	0,84
5	Adanya Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), sehingga pengguna BKPSDM tidak perlu ke UPT terkait.	0,14	4	0,42
TOTAL		1,0		3,44

No	WEAKNESS	Bobot	Rating	Skor
1	Terbatasnya anggaran yang diberikan, sehingga tidak bisa mengcover seluruh peserta pada kegiatan Diklat dan Bimtek.	0,4	4	1,6
2	Kurangnya sosialisasi kepada ASN terkait penggunaan aplikasi kepegawaian, sehingga beberapa ASN tidak mengetahui penggunaan aplikasi.	0,12	1	0,12
3	Pihak BKPSDM kurang bisa menentukan estimasi waktu dalam penyelesaian berkas yang dibutuhkan oleh pengguna BKPSDM.	0,24	2	0,48
4	Para staff di <i>front office</i> kurang bisa menjawab permintaan dari pengguna layanan BKPSDM, sehingga masih cenderung bertanya kepada pimpinan.	0,12	1	0,12
5	Staff BKPSDM kurang memahami permintaan pengguna BKPSDM dalam pelayanan via online (WA/IG)	0,12	1	0,12
TOTAL		1,0		2,44

Sumber : Data olahan peneliti, 2022

Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Analisis evaluasi eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor eksternal organisasi serta untuk mengetahui peluang dan ancaman organisasi. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE, dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 1,28

$$EFE = \text{Opportunity} - \text{Threat} = 2,86 - 1,58 = 1,28$$

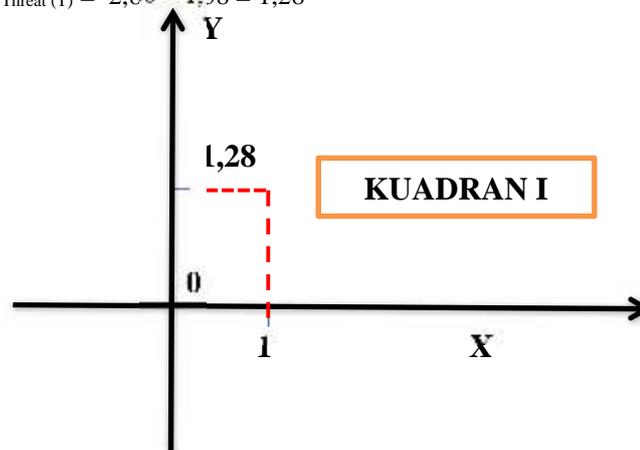
No	OPPORTUNITY	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya pembinaan yang dilakukan oleh Staff BKPSDM dalam pelayanan kepegawaian, maupun sebelum diselenggarakan kegiatan Diklat dan Bimtek	0,23	3	0,69
2	Tersedianya sarana dan prasarana informasi kepegawaian melalui <i>website</i> BKPSDM Kabupaten Malang	0,21	4	0,84
3	Adanya kebijakan penilaian disiplin aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Malang	0,14	2	0,28
4	Pemanfaatan teknologi (daring) untuk koordinasi tugas yang dilakukan pimpinan pada masa pandemi Covid-19	0,21	3	0,63
5	Pelayanan kepegawaian dapat melalui online (WA/IG) selama masa pandemi Covid-19	0,21	2	0,42
TOTAL		1,0		2,86

No	THREAT	Bobot	Rating	Skor
1	Mewabahnya Covid-19 dapat menjadi hambatan dalam kegiatan Diklat dan Bimtek	0,14	2	0,28
2	Banyak peserta Diklat dan Bimtek yang tidak faham arahan dari staff BKPSDM akibat pembinaan dilakukan secara daring.	0,21	1	0,21
3	Kurangnya monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi masing-masing staff dalam melayani ASN pengguna BKPSDM	0,21	1	0,21
4	Kurang efektifnya pelayanan kepegawaian yang dilakukan via online (WA/IG), karena tidak semua staff memahami maksud dari permintaan pengguna BKPSDM.	0,23	2	0,46
5	Kurang efektifnya penginputan data-data kepegawaian pada aplikasi SIMPEG, hanya bisa dilakukan oleh staff BKPSDM saja	0,21	2	0,42
TOTAL		1,0		1,58

Sumber : Data olahan peneliti, 2022

Sumbu X = Strength (S) - Weakness (W) = 3,44 - 2,44 = 1

Sumbu Y = Opportunity (O) - Threat (T) = 2,86 - 1,58 = 1,28



Pada strategi yang terletak di kuadran I, maka strategi yang tepat dalam manajemen program pengembangan SDM adalah Strategi SO (*Strength - Opportunity*). Dalam strategi SO ini berdasarkan perumusan tabel matriks SWOT kualitatif di atas, maka terdapat empat strategi progresif yang terdiri dari :

1. Pemanfaatan kemajuan teknologi IT untuk membuat inovasi berupa aplikasi data-data kepegawaian.
2. Pemanfaatan sumber daya manusia yang kreatif untuk selalu berinovasi pada pelayanan, pendataan peserta Diklat dan Bimtek.
3. Pemanfaatan komunikasi dan kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahan pada pembinaan peserta Diklat dan Bimtek.
4. Pemanfaatan Kepuasan Masyarakat dalam pelayanan baik dalam kegiatan Diklat, Bimtek dan pelayanan kepegawaian lainnya.

Kesimpulan

Berdasarkan pengelolaan matriks Strategi SWOT Balance Scorecard dalam manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM

Kabupaten Malang, maka dapat ditarik kesimpulan, pertama, kondisi manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang dijalankan sesuai dengan tupoksi kegiatan, selain itu pencaian tujuan organisasi juga sudah dijalankan secara maksimal namun terkadang masih adanya hambatan yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. pada perhitungan pada tabel analisis Balance Scorecard pada sumbu X (faktor kekuatan dan kelemahan) menunjukkan angka sebesar 1,0 dan pada sumbu Y (faktor peluang dan ancaman) menunjukkan angka sebesar 1,28. Kedua angkat tersebut menunjukkan pada posisi kuadran I yang merupakan mempunyai situasi yang baik serta sangat menguntungkan bagi organisasi sehingga rekomendasikan strategi dalam manajemen program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Malang yaitu dapat mengaplikasikan strategi SO, sehingga dapat dinilai sebagai situasi yang menguntungkan dalam sebuah organisasi serta dapat memanfaatkan peluang yang ada dalam mngembangkan inovasi, memperbesar pertumbuhan organisasi serta meraih keuntungan dimasa yang akan mendatang.

Faktor pendukung BKPSDM Kabupaten Malang memberikan dukungan dalam kegiatan

program pengembangan SDM, dukungan yang diberikan berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Antara lain : pegawai BKPSDM berperan dalam mentor pendamping, fasilitas selama kegiatan, tersedianya sarana dan prasarana informasi. Sedangkan dukungan eksternal berasal dari adanya pemateri serta kesesuaian materi yang diberikan kepada peserta.

Sedangkan, faktor penghambat dalam kegiatan program pengembangan SDM ada tiga yaitu, keterbatasan anggaran, adanya peserta yang tidak hadir, dan mewabahnya Covid-19. Keterbatasan anggaran yang dimiliki karena harus dibagi-bagi dalam hal lainnya. Adanya peserta yang tidak hadir dikarenakan kurangnya motivasi tentang pentingnya materi yang akandipadatkan selama pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM tsb. Mewabahnya Covid-19 menjadi sebuah hambatan karena tertundanya pelaksanaan kegiatan, sehingga kegiatan menjadi tidak efektif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya terkait dengan analisis SWOT dalam strategi program pengembangan SDM, maka saran dari peneliti yakni :

1. Perlu adanya kebijakan hukuman berupa metode *stick and carrot* bagi peserta yang tidak mau hadir dalam kegiatan pengembangan SDM. Artinya pihak BKPSDM Kabupaten Malang menerapkan metode strategi penghargaan dan hukuman. Penghargaan diberikan bagi peserta yang terbaik sedangkan hukuman akan diberikan kepada peserta yang tidak mau hadir. Sehingga metode ini dapat memotivasi peserta dengan mengejar sasaran yang akan dituju serta menekan angka pengeluaran anggaran yang digunakan dalam kegiatan Diklat maupun Bimtek.
2. Kantor BKPSDM Kabupaten Malang kedepannya agar bisa menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerja, karena dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat mengukur tingkat kinerjanya secara menyeluruh yaitu tidak hanya dari aspek keuangan saja, namun dapat juga mengukur dari aspek non keuangan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan menggunakan sudut pandang berbeda dengan menggunakan data yang lebih lengkap sehingga dapat meneliti lebih baik lagi.

Daftar Pustaka

Buku :

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Erlangga.

Sugiyono. (2007) *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Sugiyono. (2015) *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Moloeng, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.

Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

E-book :

Tersiana, Andra. (2018) *Metode Penelitian*. Yogyakarta, Anak Hebat Indonesia. Diambil dari : Google Book. https://www.google.co.id/books/edition/Metode_Penelitian/rmL2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=0. [Diakses 1 febuari 2022]

Jurnal :

Azzahra, Desy Elfarisa. (2019) Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus CV. Jade Indopratama). [Internet], 07 (2) 2019. Jurnal, Universitas Brawijaya, Malang. Diunduh dari : <http://jimfeb.ub.ac.id/article/5506>

Safitri, Ria Ayu. (2017) *Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) (Studi Kasus Pada Peternakan Sapi Perah Gunung Kawi)*. Other Thesis, Stie Malang, kuceswana.

Tanjung, Rahman. (2021) Implementasi SWOT *Balanced Scorecard* Pada Pengembangan Kompetensi PNS. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 605-614.

Widhiastuti, Hardani. (2002) *Balanced Scorecard untuk pengembangan sumber daya manusia*. [Internet], 10 (1) Juni (2002). Jurnal, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. Diunduh dari : <http://jurnal.ugm.ac.id/article>

Yunita, Hutasoit. (2016). *Analisis Penggunaan Konsep Balanced Scorecard Dalam Dalam Mengukur Kinerja Pembelajaran Dan Pertumbuhan Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. Skripsi. Medan., Universitas Sumatera Utara.

Web :

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Web Resmi (Bkpsdm.malangkab.go.id).

Undang-Undang :

Peraturan Bupati No. 36 Tahun 2018 Tentang *Program Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama

