

---

## “ANALISA FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI PELAYANAN ASN BerAKHLAK BKPSDMD PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG”

*(“Analysis of Internal and External Factors Influence ASN BerAKHLAK  
Services at Bkpsdmd Bangka Belitung”)*

**Junius Pascana**

(BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)

e-mail: jpascana@gmail.com

### ABSTRAK

Analisa dan pemetaan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian target dan sasaran kinerja pelayanan organisasi secara internal maupun eksternal dalam mewujudkan budaya kerja dan pelayanan ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Mempertimbangkan posisi strategi yang dimiliki organisasi melalui beberapa pendekatan dan analisa dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi kedalam bentuk matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk melihat dan mengetahui pengaruh dari faktor tersebut. Adapun pengaruh lain yang berasal dari luar organisasi maka dibutuhkan pendekatan dan analisa berupa *External Factor Evaluation* (EFE) yang bertujuan untuk melihat potensi terhadap peluang dan ancaman yang dapat dimanfaatkan dan dihindari oleh organisasi kedalam sebuah matrik EFE. Serta pendekatan *Internal-Eksternal* (IE) merupakan gambaran dalam diagram yang sistematis yang merupakan penggabungan dari analisa IFE dan EFE berdasarkan kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Hasil penelitian menunjukkan analisa matriks IFE dan EFE diperoleh total nilai IFE sebesar 3,502 dan total nilai EFE sebesar 3,0662. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi berada dalam posisi kuadran I dalam matriks IE atau dalam posisi “*Growth and Build*” dengan strategi intensif dan integrative pada implementasi “*Core Values*” ASN BerAKHLAK yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

**Kata Kunci:** ASN BerAKHLAK, Kinerja, Organisasi, SWOT Bangka Belitung.

### ABSTRACT

*Analysis and mapping of the factors that influence the goals and performance of organizational services both internally and externally in realizing a work culture and services of ASN BerAKHLAK BKPSDMD Bangka Belitung Province. Considering the strategic position of the organization through several approaches and analysis by identifying the factors that are the strengths and weaknesses of the organization in the form of an Internal Factor Evaluation (IFE) matrix to see and determine the influence of these factors. As for other influences that come from outside the organization, an approach and analysis in the form of External Factor Evaluation (EFE) is needed which aims to see the potential for opportunities and threats that can be utilized and avoided by the organization into an EFE matrix. The Internal-External (IE) approach is a systematic diagram depicting which is a combination of IFE and EFE analysis based on the conditions faced by the organization. The results showed that the IFE and EFE matrix analysis obtained a total IFE value of 3.502 and a total EFE value of 3.0662. Based on these results, it can be concluded that the organization is in the First quadrant position in the IE matrix or in a "Growth and Build" position with an intensive and integrative strategy ASN BerAKHLAK is service-oriented, accountable, competent, harmonious, loyal, adaptive and collaborative.*

**Keywords:** ASN BerAKHLAK, Performance, Organization, SWOT Bangka Belitung.

## A. PENDAHULUAN

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Adapun tugas pokok dan fungsi BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tertuang dalam Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Kepulauan Bangka Belitung.

Sesuai dengan tugas dan fungsi sebagai OPD yang mendukung visi dan misi yang tertuang dalam RPJMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017-2022, dimana salah satu misi dalam RPJMD Provinsi yaitu “mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik dan pembangunan demokrasi”. Adapun sasaran yang ingin dicapai yaitu birokrasi yang efektif dan efisien. Hal tersebut selaras dengan sasaran yang ditetapkan oleh pemerintah pusat yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi maupun Badan Kepegawaian Negara yang kesemuanya bermuara pada peningkatan profesionalisme ASN.

Upaya mewujudkan peningkatan profesionalitas aparatur di tuangkan dalam tujuan Rencana Strategis (RENSTRA) BKPSDMD tahun 2017-2022, dimana dalam mencapai tujuan tersebut menemui beberapa hambatan yang disebabkan oleh faktor *Force Majeure* seperti wabah *Covid-19* yang terjadi beberapa tahun terakhir sampai saat ini yang berakibat pada terganggunya kinerja organisasi. Hal ini nampak jelas dalam beberapa capaian kinerja BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2021 yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.**

Capaian Kinerja Tujuan BKPSDMD  
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung  
Tahun 2021

N o	Tujuan Renstra	Indikator Kinerja	Targ et	Real isasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Mewujudkan Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah	Pencapaian Nilai RB Perangkat Daerah	80	86
2	Meningkatkan Profesionalitas Aparatur	Nilai Indeks Profesionalitas ASN	72	66,20

*Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2021.*

Berdasarkan Tabel diatas dapat dijelaskan bahwa capaian kinerja yang tertuang dalam tujuan Renstra, Nilai Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) pada tahun berjalan 2021 dilakukan terhadap 5.386 pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan hasil Indeks Profesionalitas ASN sebesar 66,29 (kategori rendah) dari target yang ditetapkan yaitu 72. Kriteria pengukuran tingkat profesionalitas ASN diukur melalui dimensi kualifikasi (25%), kompetensi (40%), kinerja (30%) dan disiplin (30%). Berdasarkan data hasil pengukuran IP ASN yang terdapat dalam laporan LAKIP Tahun 2021, terdapat kesenjangan (gap) pada dimensi kualifikasi sebesar 57,11 dari nilai maksimal 100 (rendah) dan kompetensi sebesar 70,92 dari nilai maksimal 100 (rendah).

Dalam upaya untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan diperlukan analisa dan memetakan faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pencapaian target dan sasaran kinerja dan pelayanan organisasi baik itu dari internal maupun eksternal dalam mewujudkan budaya kerja ASN BerAKHLAK dengan

mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Atas dasar hal tersebut, penulis tertarik meneliti dengan judul “Analisa Faktor Internal dan Eksternal yang mempengaruhi pelayanan ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”.

## B. TINJAUAN LITERATUR

### B.1. ASN BerAKHLAK.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta pelaksanaan ketentuan pasal 4 tentang nilai dasar dan pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN.

ASN BerAKHLAK merupakan *core value* dari ASN seluruh Indonesia dan *Employer Branding* yaitu Bangga Melayani Bangsa. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. *Core value* ASN ini adalah nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. “Sedangkan Bangga Melayani” adalah pemutakhiran dari *employer branding* ASN sebelumnya yaitu “melayani dengan sepenuh hati”.

ASN BerAKHLAK merupakan tonggak penguat budaya kerja baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah sesuai arahan Presiden Republik Indonesia. Adapun nilai dasar Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 dalam mewujudkan budaya kerja ASN yang professional adalah sebagai berikut:

- a. Berorientasi Pelayanan: komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
- b. Akuntabel: bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
- c. Kompeten: terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
- d. Harmonis: saling peduli dan menghargai perbedaan;
- e. Loyal: berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
- f. Adaptif: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
- g. Kolaboratif: membangun kerja sama yang sinergis.

Adapun Panduan perilaku (kode etik) dari masing-masing nilai dasar adalah sebagai berikut:

- a. Berorientasi pelayanan:
  - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
  - Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan;
  - Melakukan Perbaikan tiada henti.
- b. Akuntabel:
  - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
  - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
  - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
- c. Kompeten:
  - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
  - Membantu orang lain belajar;
  - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- d. Harmonis:
  - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
  - Suka menolong orang lain;
  - Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

- e. Loyal:
    - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
    - Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
    - Menjaga rahasia jabatan dan negara.
  - f. Adaptif:
    - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
    - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
  - g. Kolaboratif:
    - Bertindak proaktif.
    - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
    - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
    - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan Bersama.
- Penelitian terkait ASN BerAKHLAK belum banyak dilakukan di Indonesia, meskipun demikian penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
Penelitian Terdahulu terkait ASN BerAKHLAK.

No	Nama Tahun dan Sumber	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Bere ali (2022), DOI: <a href="https://doi.org/10.56259/jwi.v3i3.136">https://doi.org/10.56259/jwi.v3i3.136</a> “Optimalisasi Pelayanan Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pelestarian Nilai-Nilai Pancasila”	Pelayanan ASN, pelestarian Pancasila, BerAKHLAK	Pelayanan ASN di Kalimantan Timur belum memadai baik dari aspek instrumen pelayanan maupun aspek sikap dalam pelayanan sehingga dibutuhkan Diklat yang memuat nilai-nilai “ASN BerAKHLAK” diyakini mampu meningkatkan kapasitas ASN dalam pelayanan sekaligus sebagai pengamalan nilai-nilai Pancasila di tengah-tengah masyarakat
2.	Ni ketut Riani (2022), <a href="http://stp-mataram.e-journal.id">stp-mataram.e-journal.id</a> “Harmonisasi Menuju Pelayanan Publik yang SMART”	Harmonisasi, Pelayanan Publik, SMART	tuntutan nilai dasar ASN BerAkhlaK yaitu “Harmonis”. Memahami perbedaan pendapat demi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memberikan contoh perilaku dengan menyelaraskan sikap seperti yang tertanam pada Tri Hita Karana sebagai <i>Local Genius</i> serta membantu orang lain belajar serta pelaksanaan tugas dengan kualitas terbaik
3.	Dodi Nopriza, Luhut Simbolon, Susanto Susanto (2022), DOI: <a href="https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6273">https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6273</a> “Peran Serta PNS Kemhan Sebagai Komponen Cadangan dalam Mendukung Upaya Pertahanan Negara”	Komponen cadangan, PNS Kemhan, Pertahanan Negara	Keikutsertaan Pegawai Aparatur Sipil Negara khususnya PNS Kemhan RI dalam komponen cadangan adalah merupakan suatu bentuk dukungan terhadap pertahanan negara dan bentuk penerapan nilai nilai BerAKHLAK yang didapatkan dari Diklat dasar CPNS dan dikolaborasikan dengan Pendidikan dan pelatihan Komponen cadangan.

---

## **B.2. Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE).**

Matrik IFE merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2006). Lebih lanjut matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal organisasi yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting (Rangkuti, 2013). Data internal organisasi/perusahaan dapat diambil informasi dari beberapa fungsional misalnya dari aspek sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, system informasi dan organisasi.

## **B.3. Analisis *External Factor Evaluation* (EFE).**

Matrik EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal menyangkut untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan (David, 2006). Pendapat lain juga diungkapkan oleh (Rangkuti, 2006) bahwa matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal yang dikumpulkan menyangkut persoalan ekonomi, sosial, lingkungan, politik, teknologi dan ekologi. Masalah tersebut penting karena faktor eksternal perusahaan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

## **B.4. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE).**

Analisa Internal-Eksternal (IE) merupakan analisis penggabungan dari faktor internal dan eksternal. Parameter

yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2006). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa matriks IE merupakan gabungan dari hasil analisis EFE dan IFE dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Diagram matrik IE mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan dan mengelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

1. *Growth Strategy*, merupakan strategi pertumbuhan perusahaan terletak pada sel 1,2, dan 4 atau upaya diversifikasi pada sel 7 dan 8;
2. *Stability Strategy*, strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Strategi ini masuk pada sel 3,5 dan 7;
3. *Retrenchment Strategy*, merupakan usaha perusahaan untuk memperkecil, mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Strategi ini terletak pada sel 6,8, dan 9.

**Tabel 3.**  
Penelitian Terdahulu terkait IFE, EFE, IE.

No	Nama Tahun dan Sumber	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Rido Pujima, Eli Chandra Purna, E. Kusumadmo, (2020), Universitas Atma Jaya Yogyakarta “Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) di Nimco Indonesia”	Manajemen strategi, Quantitative Strategic Planning Matrix	Hasil analisis IFE dan EFE, diperoleh total skor IFE sebesar 3,361 dan total skor EFE sebesar 3,298. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Analisis faktor internal dan eksternal yang dilakukan pada perusahaan Nimco Indonesia, diperoleh beberapa factor: dari sisi internal, kekuatan terbesar perusahaan yaitu “ <i>quality control</i> perusahaan yang baik dalam produksi”. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama perusahaan yaitu “kesulitan untuk membentuk pasar baru”. Dari sisi eksternal, peluang terbesar bagi perusahaan yaitu “persebaran pelanggan yang cukup luas di Indonesia”. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman terbesar bagi perusahaan yaitu “ekonomi yang tidak stabil dan harga pokok produksi yang juga tidak stabil”
2.	Agung Widarman, Rohim, Haris Sandi Yudha, (2020), STT Wastukencana Purwakarta, “Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Metode SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Di Pt. Indo Sadang Fabrikator”	SDM, Kinerja Karyawan, Matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Analisa SWOT dan QSPM	Matriks IFE menghasilkan total skor 3,529 dan matriks EFE menghasilkan total skor sebesar 3,185. Mengacu pada hasil matriks IFE dan EFE, maka disusunlah matriks IE untuk menentukan posisi perusahaan, maka posisi perusahaan saat ini berada di kuadran I ( <i>grow and built</i> ). Berdasarkan analisis matriks SWOT dan matriks IE, dihasilkan 3 alternatif yaitu Program peningkatan kompetensi karyawan, Program pelatihan leader dan karyawan untuk posisi strategis, dan Membangun kedisiplinan dengan punishment and reward yang ketat. Hasil dari perhitungan menggunakan analisis matriks QSPM didapatkan alternatif strategi utama yang memiliki nilai TAS tertinggi yaitu Program peningkatan kompetensi karyawan dengan nilai TAS 6,248.
3.	Kustiawati Ningsih, Hamamah, (2013) Universitas Islam Madura “ <i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) (Hylocereus Undatus)</i> ”	Faktor Internal dan Faktor Eksternal	Hasil analisis menunjukkan bahwa berdasarkan matriks IFE kekuatan utama usahatani buah naga organik adalah sudah memiliki pasar tetap, dengan skor sebesar 0,342. Sedangkan kelemahan utama usahatani buah naga yaitu belum diterapkannya SIM dalam sistem manajerial dengan skor sebesar 0,045. Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE, Peluang utama usahatani adalah kebijakan pemerintah mengenai “ <i>Go Organic 2010</i> ” dan dukungan untuk mengembangkan usahatani, dengan skor sebesar 0,252. Sedangkan ancaman utama usahatani buah naga yaitu jaringan distribusi dan pemasaran pesaing sudah lebih luas, dengan skor sebesar 0,250.

Menurut Badowi (2020), kedua matriks IFE dan EFE memiliki manfaat sebagai berikut:

- Mudah dimengerti. Faktor yang dimasukkan kedalam matriks memiliki arti yang jelas bagi semua orang di dalam maupun di luar perusahaan. Tidak ada kebingungan atas istilah yang digunakan atau implikasi dari matriks;
- Mudah digunakan. Matriks tidak memerlukan keahlian yang luas, banyak personil atau banyak waktu untuk membuatnya;
- Berfokus pada faktor internal dan eksternal utama. Tidak seperti beberapa analisis lainnya (misalnya analisis rantai nilai, yang mengidentifikasi semua aktivitas dalam rantai nilai perusahaan, terlepas dari kepentingannya), IFE dan EFE hanya menyoroti faktor utama yang mempengaruhi perusahaan atau strateginya;
- Serba guna. Alat tersebut dapat digunakan untuk membangun analisis SWOT, matriks IE, matriks GE-McKinsey atau untuk *benchmarking*;

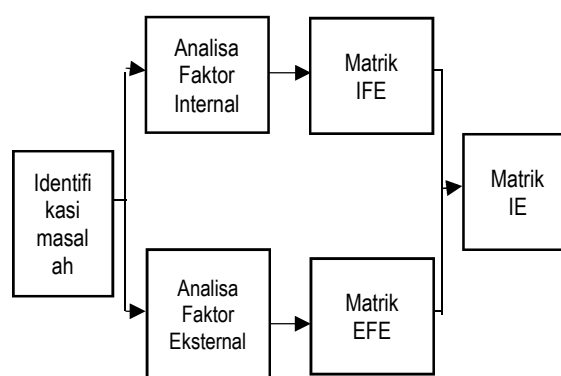
Disamping manfaat tersebut lebih lanjut, menurut Badowi (2020) kedua matriks IFE dan EFE memiliki keterbatasan, antara lain:

- Mudah diganti. Matriks IFE dan EFE dapat diganti hampir seluruhnya dengan analisis PEST, analisis SWOT, matriks profil kompetitif dan sebagian analisis lainnya;
- Tidak secara langsung membantu formasi strategi. Kedua analisis hanya mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor tapi tidak membantu perusahaan secara langsung dalam menentukan langkah strategis berikutnya atau strategi terbaik;

- Faktornya terlalu luas. Beberapa kekuatan juga bisa menjadi kelemahan, misal. *Brand image*, yang bisa menjadi *brand image* yang kuat dan berharga atau *brand image* yang buruk. Situasi yang sama adalah dengan peluang dan ancaman. Oleh karena itu, setiap faktor harus sespesifik mungkin didefinisikan untuk menghindari kebingungan mengenai faktor mana yang harus diidentifikasi.

### B.5. Kerangka Pemikiran.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan Analisa *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk melihat informasi/faktor apa saja yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam organisasi, Analisis *External Factor Evaluation* (EFE) untuk melihat informasi/faktor apa saja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi menjadi peluang (*opportunities*) dan menganalisa ancaman (*threats*). Sedangkan analisis Matriks *Internal-Exsternal* (IE) merupakan penggabungan informasi/faktor yang diperoleh dari Analisa IFE dan EFE guna melihat posisi organisasi. Berikut disajikan kerangka pemikiran penelitian ini:



**Gambar 1.**

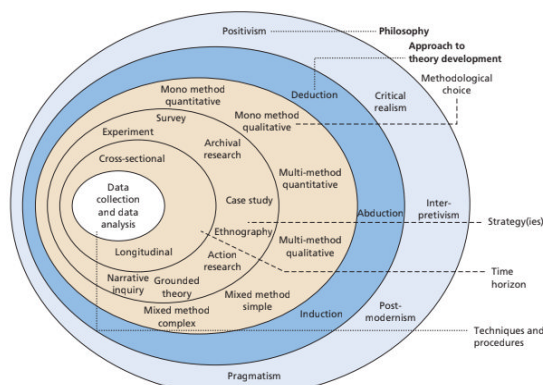
Kerangka Pemikiran Penelitian.

Sumber: Penulis diolah.

### C. METODE PENELITIAN

#### C.1. Jenis Penelitian.

Jenis penelitian yang dipergunakan yaitu jenis penelitian kuantitatif. Kuantitatif sering dipergunakan sebagai sinonim untuk teknik pengumpulan data (kuesioner) atau prosedur analisa data (grafik/*statistic*) yang menghasilkan atau mempergunakan data dalam bentuk angka (Saunders, Lewis & Thornhill 2009:124). Saunders, Lewis & Thornhill 2009 Lebih lanjut mengemukakan *The Research Onion* dalam memahami metodologi penelitian. Dari filsafat hingga Teknik dan prosedur diumpamakan seperti bawang yang memiliki lapisan-lapisan yang terdiri dari: filosofi (*philosophy*), pendekatan (*Approaches*), strategi (*strategies*), pilihan (*choices*), waktu (*time horizon*), Teknik dan prosedur (*techniques & procedures*). Berikut disajikan gambar “*The Research Onion*”.



**Gambar 2.** *The Research “Onion”*.  
Sumber: Saunders, Lewis & Thornhill 2009

#### C.2. Pengumpulan Data.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer, dimana penulis melakukan pengamatan langsung kelapangan (*observe*). Disamping itu penulis juga menggunakan data primer dan sekunder dengan cara mendokumentasikan data-data yang diperoleh dari pihak yang memiliki kewenangan dalam melakukan publikasi dalam hal ini adalah dokumen BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

yang dikeluarkan oleh Bidang Sekretariat.

#### C.3. Populasi dan Sample.

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono,2019). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 99 ASN. Sample adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2019). Adapun *sample* dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat *sampling error* 5%, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- n** = jumlah anggota *sample*
  - N** = jumlah anggota populasi
  - E** = presentasi tingkat kesalahan
- Pengambilan sampel yang dapat diterima, dalam penelitian ini ditentukan 5% atau sebesar (0.05).

Berdasarkan rumus tersebut maka  $n = \frac{99}{1+99(5\%)^2}$  maka diperoleh jumlah *sample* sebanyak 79,3 atau 79 Responden.

#### C.4. Pengolahan data.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data lapangan yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada para responden kemudian diolah peneliti ke dalam tabulasi data.

#### C.5. Teknik Analisa Data.

Adapun penelitian ini menggunakan teknik analisa matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal External* (IE) dengan cara pembobotan untuk memperoleh nilai total dari setiap faktor yang dianalisis.

## D. PEMBAHASAN DAN HASIL

### D.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument.

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui ketepatan tiap butir *instrument*. Sebagai uji coba *instrument* dalam penelitian ini menggunakan 30 responden. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Singarimbun dan effendi (1995:33) yang mengatakan bahwa jumlah minimal ujicoba kuesioner minimal 30 responden. Menurut Sugiyono, 2019, Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Adapun asumsi yang digunakan dalam uji validitas, apabila nilai signifikasi < alpha

(5%) maka *instrument* tersebut dinyatakan *valid* dan begitupula sebaliknya jika apabila nilai  $sig > alpha$  (5%) maka *instrument* tersebut dinyatakan tidak valid. Pengujian Reliabilitas *instrument* dapat diuji dengan menganalisis konsistensi setiap butir yang terdapat pada *instrument* dengan Teknik tertentu (Sugiyono, 2019). Dalam menguji reliabilitas dengan mengukur reliabilitas dengan uji *statistic Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) dengan kriteria apabila nilai *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) > *r table* maka *instrument* tersebut dinyatakan reliabel dan begitupula sebaliknya apabila nilai *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) < *r table* maka *instrument* tersebut dinyatakan tidak reliabel. Berikut disajikan hasil perhitungan statistik Uji validitas dan reliabilitas pada table sebagai berikut:

**Tabel 4.** Uji Validitas Instrumen.

No Resp	Butir Kuesioner												total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	2	41
2	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	41
3	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	4	25
4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	38
5	2	3	4	3	2	4	1	2	2	3	2	4	32
6	1	1	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	23
7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	39
8	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4	30
9	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	40
10	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	1	27
11	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	39
12	3	1	2	1	3	3	1	1	2	4	3	4	28
13	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	26
14	4	3	4	3	1	3	3	2	3	3	3	2	34
15	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	1	32
16	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	38
17	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4	30
18	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	39
19	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	4	25
20	2	3	4	3	2	4	1	2	2	3	2	4	32
21	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	26
22	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	1	32
23	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	39
24	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	41
25	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	4	25
26	1	1	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	23
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	39
28	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4	30
29	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	40
30	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	1	28
<i>r<sub>xy</sub></i>	0,677	0,610	0,722	0,616	0,567	0,509	0,594	0,642	0,753	0,641	0,515	0,082	
<i>r tabel (sig 5%)</i>	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
<i>status</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>valid</i>	<i>tidak valid</i>

Sumber: Data Penelitian diolah (n uji coba = 30 responden).

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrument yang digunakan dalam bentuk kuesioner dengan jumlah n *sample* sebesar 30 responden dapat dilihat bahwa jumlah *instrument* yang masuk dalam kategori *valid* sebanyak 11 item dari *total instrument* sebanyak 12 item. Adapun satu *item*

*instrument* yang memiliki nilai r hitung korelasi *Pearson Product Moment* sebesar 0,082 dinyatakan tidak *valid* dan tidak digunakan dalam penelitian ini karena kurang dari nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas Instrumen.

No Resp	Butir Kuesioner											total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	39
2	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	37
3	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	21
4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	34
5	2	3	4	3	2	4	1	2	2	3	2	28
6	1	1	2	1	3	2	3	3	2	2	1	21
7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	35
8	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	26
9	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	37
10	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	26
11	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	37
12	3	1	2	1	3	3	1	1	2	4	3	24
13	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	23
14	4	3	4	3	1	3	3	2	3	3	3	32
15	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	31
16	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	34
17	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	26
18	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	37
19	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	21
20	2	3	4	3	2	4	1	2	2	3	2	28
21	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	23
22	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	31
23	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	37
24	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	37
25	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2	3	21
26	1	1	2	1	3	2	3	3	2	2	1	21
27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	35
28	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	26
29	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	37
30	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	27
<i>varians butir</i>												
No	0,833	0,769	0,924	0,875	0,930	1,137	1,068	0,800	0,493	0,626	0,602	38,961
$\Sigma$ <i>varians butir</i> 9,057												
<i>varians total</i> 38,961												
<i>r</i> 11 ( <i>Cronbach alpha</i> ( $\alpha$ )) 0,844												

Sumber: Data Penelitian diolah (n uji coba = 30 responden).

Berdasarkan hasil pengujian *instrument reliability* yang digunakan dalam bentuk kuesioner dengan jumlah *n sample* sebesar 30 responden dapat dilihat bahwa secara keseluruhan *instrument* yang dipakai dalam penelitian ini dapat diukur dengan melihat nilai dari  $r_{11}$  atau *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) sebesar 0,844 lebih besar dari nilai  $r$  tabel dengan tingkat signifikansi 5%. Hal ini berarti tingkat reliabilitas *instrument* penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi jika dilihat dengan membandingkan kategori koefisiensi *Guilford Reliability* dimana  $0,80 \leq r_{11} \leq 1,00$  adalah kategori sangat tinggi.

### D.2. Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Analisis IFE merupakan identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari instansi/organisasi yang diperoleh melalui pengolahan hasil penelitian melalui *instrument* kuesioner pada jumlah *sample* responden penelitian sebanyak 79 responden. Adapun hasil yang diperoleh kemudian dimasukkan kedalam Matrik IFE untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor internal organisasi. Nilai total dari pembobotan dalam matrik ini merupakan hasil penjumlahan total dari perkalian bobot dan rating dari setiap faktor strategis internal organisasi, dengan rincian sebagai berikut:

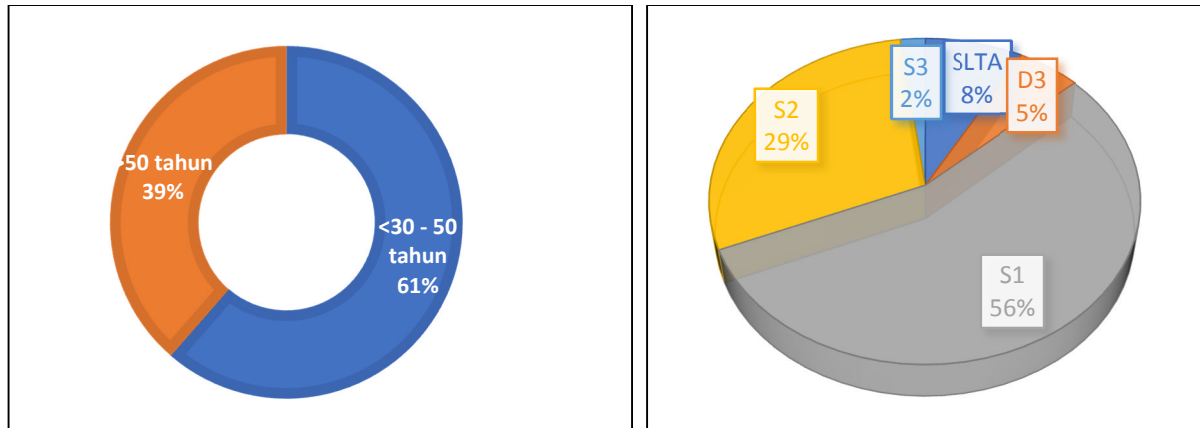
**Tabel 6.** Analisis IFE.

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Strengths</b>				
1.	Peraturan yang mendukung kedudukan dan TUSI Organisasi	0,22	3,64	0,8008
2.	SDM/Pegawai <i>qualified</i>	0,21	3,47	0,7287
3.	Fasilitas (sarpras) manajemen kepegawaian yang baik	0,12	3,21	0,3852
		0,55		1,9147
<b>Weaknesses</b>				
1.	Belum adanya peta jabatan	0,22	3,56	0,7832
2.	Disiplin yang menurun	0,04	2,43	0,0972
3.	Tingkat kompetensi pegawai yang kurang	0,19	3,38	0,6422
		0,45		1,5226
Total		1		3,4373

Sumber: Hasil Penelitian diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner yang telah dilakukan penelitian dan pengolahan data dapat dijelaskan pada tabel analisis IFE diatas, bahwa kekuatan utama organisasi (BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung) yaitu peraturan yang mendukung kedudukan dan tugas pokok dan fungsi organisasi dengan skor 0,8008 poin, dimana keberadaan (eksistensi) organisasi serta tugas pokok dan fungsi dari organisasi yang diatur dalam Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Adapun kekuatan kedua yang dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia/pegawai *qualified* dengan skor sebesar 0,7287 poin, hal ini bisa dilihat dari rata-rata pegawai BKPSDMD Provinsi kepulauan Bangka Belitung yang Sebagian besar berada dalam usia produktif antara < 30 Tahun - 50 Tahun sebanyak 61,39%, dengan tingkat pendidikan SLTA sebesar 8,08%, Diploma 3 sebesar 5,11%, Strata 1/D4 sebesar 55,5%, Strata 2 sebesar 29,29% dan Strata 3 sebesar 2,02%berikut disajikan diagram pegawai BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.



**Gambar 3.** Diagram Usia Pegawai.

Sumber: BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Kemudian pada posisi kekuatan ketiga yaitu fasilitas (sarana dan prasarana) sebesar 0,3852, dimana fasilitas (sarana dan prasarana) khususnya penggunaan system digital dalam pelayanan kepegawaian yang menjadi faktor kekuatan guna mendukung pelaksanaan manajemen kepegawaian yang baik. Adapun faktor kekuatan lainnya seperti gaya kepemimpinan maupun faktor lain diluar penelitian ini tidak dimasukkan kedalam analisa dikarenakan rating dan skor dengan tingkat yang rendah/kecil.

Adapun secara internal kelemahan yang dihadapi organisasi yaitu belum tersedianya peta jabatan dengan skor sebesar 0,7832 poin. Hal ini tak lepas dari keberadaan peta jabatan yang masih dalam tahap proses penyusunan karena secara prosedural dalam penetapan peta jabatan harus melihat usulan kebutuhan dan beban kerja dari masing-masing OPD yang

kemudian ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dan di undangkan oleh Pemerintah daerah. Faktor kelemahan kedua yang dihadapi oleh organisasi yaitu Tingkat kompetensi pegawai yang kurang dengan skor sebesar 0,6422 poin. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan kompetensi setiap pegawai BKPSDMD yang termuat dalam Rencana Pengembangan Kompetensi (RENBANGKOM) yang kemudian dimuat dalam Dokumen Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia/*Human Capital Development Plan* (HCDP), dimana nilai kesenjangan pegawai per kompetensi jabatan di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan total nilai/skor kesenjangan (-45). Adapun rincian sebagai berikut:

**Tabel 7.** Rincian Kesenjangan.

No	Kesenjangan	Skor
1.	Integritas	-5
2.	kerjasama	-6
3.	komunikasi	-5
4.	orientasi pada hasil	-5
5.	pelayanan publik	-6
6.	Pengembangan diri dan orang lain	-6
7.	mengelola perubahan	-6
8.	pengambilan keputusan	-3
9.	perekat bangsa	-5
	<b>Total Kesenjangan</b>	<b>-45</b>

Kelemahan pada posisi berikutnya adalah disiplin pegawai yang menurun yang dapat dilihat dari jumlah kehadiran/apel pegawai dengan skor sebesar 0,1944 poin. Adapun faktor kelemahan lainnya seperti kinerja, komposisi organisasi yang tidak ideal, layanan arsip/berkas yang tidak optimal maupun faktor lain diluar penelitian ini, tidak dimasukkan kedalam analisa dikarenakan rating dan skor dengan tingkat yang rendah/kecil.

Berdasarkan Tabel 6. Analisis IFE diatas, dapat dilihat bahwa total nilai skor terbobot sebesar 3,5058 poin. Dari hasil total skor terbobot dapat disimpulkan bahwa organisasi memiliki posisi internal yang kuat untuk meningkatkan pelayanan ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal tersebut selaras dengan teori Matriks *Evaluasi Faktor Eksternal* IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan strategi organisasi saat ini tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal, sementara

total nilai di atas 2,5 mengindikasi bahwa organisasi merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam pelayanan. Dalam kata lain, strategi perusahaan/organisasi secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal (David, 2011).

### D.3. Analisis *External Factor Evaluation* (EFE).

Analisa EFE merupakan Analisa terhadap faktor lingkungan eksternal yang meliputi faktor diluar perusahaan yang memiliki potensi menimbulkan peluang dan ancaman terhadap perusahaan/organisasi. Adapun tujuan dari Analisa eksternal adalah untuk mengembangkan dan memanfaatkan peluang oleh organisasi dan ancaman yang harus dihindari. Nilai total yang dibobot pada matriks EFE merupakan hasil penjumlahan total dari perkalian bobot dan rating masing-masing faktor strategis eksternal. Perhitungan lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 8.** Analisis EFE.

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b><i>Opportunities</i></b>				
1.	Prioritas pembangunan nasional dan daerah dalam pembangunan Sumber Daya Manusia	0,24	3,5	0,8400
2.	Kerja sama manajemen kepegawai dan kediklatan baik di tingkat nasional antar K/L maupun antar pemda kabupaten/kota	0,19	3,2	0,6080
3.	Banyaknya kerjasama dalam pembangunan Sumber Daya Manusia melalui metode daring	0,16	2,7	0,4320
		0,59		1,8800
<b><i>Threats</i></b>				
1.	Pandemi Covid-19	0,21	3	0,6300
2.	Fasilitas Kediklatan yang beralih fungsi sebagai tempat karantina	0,2	2,9	0,5800
		0,41		1,2100
Total		1		3,0900

Sumber: Hasil Penelitian diolah.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel analisis EFE diatas, dapat dijelaskan bahwa total nilai skor terbobot sebesar 3,0900 poin. Dari hasil total skor terbobot yang menggambarkan bahwa organisasi memiliki posisi yang kuat relative sangat kuat dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman. Adapun peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam upaya meningkatkan pelayanan ASN BerAKHLAK yang merupakan program prioritas pembangunan nasional dan daerah dalam pembangunan sumber daya manusia dengan skor 0,8400 poin. Dimana dalam peluang tersebut organisasi harus mempedomani dan memanfaatkan arah pembangunan yang dicanangkan oleh Pemerintah pusat yaitu pembangunan sumber daya manusia yang dituangkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Disamping itu juga perlu menselaraskan arah dan mendukung prioritas pembangunan daerah yang dituangkan dalam Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 5 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2017 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017-2022. Adapun faktor eksternal lainnya yang menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meningkatkan pelayanan dalam mewujudkan *core value* ASN BerAKHLAK adalah dengan melakukan harmonisasi dan kolaborasi dalam melaksanakan manajemen kepegawai dan kediklatan baik di tingkat nasional antar K/L maupun antar pemda kabupaten/kota dengan skor sebesar 0,6080 poin. Kemudian disusul peluang ditempat ketiga yang dapat dimanfaatkan organisasi adalah dengan melakukan banyaknya kerjasama dalam pembangunan Sumber Daya Manusia melalui metode daring dengan

skor sebesar 0,4320 poin. Adapun faktor eksternal berupa peluang lain diluar penelitian ini dengan skor dan rating rendah tidak dimasukkan kedalam analisa faktor.

Berdasarkan Tabel 8. Analisis EFE diatas, dapat dijelaskan bahwa ancaman yang berasal dari faktor eksternal yang dihadapi oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan ASN BerAKHLAK yaitu adanya *pandemic Covid-19* dengan skor sebesar 0,6300 poin. *Pandemic covid-19* membuat keterbatasan dalam pelaksanaan pelayanan manajemen kepegawaian termasuk diantaranya pelaksanaan kediklatan untuk mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dituangkan dalam Indeks Pembangunan ASN (IP ASN). Disamping hal tersebut *pandemic Covid-19* juga berakibat pada penurunan pemasukan terhadap PAD atas retribusi jasa umum berupa penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan serta jasa usaha berupa sewa gedung sesuai dengan Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2018 tentang Retribusi Jasa Usaha dan Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 3 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2017 tentang Retribusi Jasa Umum. Tentu saja hal tersebut pada akhirnya berdampak pada alokasi anggaran belanja pada tahun berikutnya untuk kegiatan kepegawaian termasuk Pendidikan dan pelatihan yang berkurang. Kemudian ancaman lainnya yang dihadapi oleh organisasi dalam mewujudkan kinerja pelayanan guna mewujudkan pelayanan ASN BerAKHLAK yaitu adanya Fasilitas Kediklatan yang beralih fungsi sebagai tempat karantina dengan skor sebesar 0,5800 poin. Adapun faktor eksternal berupa ancaman lain diluar penelitian ini dengan skor dan rating rendah tidak dimasukkan kedalam analisa faktor.

#### D.4. Analisis Matriks Internal External (IE).

Analisis *Matriks Internal External* (IE) merupakan matriks portofolio yang menempatkan berbagai divisi dalam suatu organisasi dalam diagram yang sistematis. Matriks IE merupakan penggabungan

informasi yang diperoleh dari Analisa IFE dan EFE terkait posisi organisasi dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada organisasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Berdasarkan hasil Analisa pada Matrik IFE dan EFE. Adapun matriks IE dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 9.** Analisis IE.

		Total Nilai IFE yang diberi Bobot		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
		3,0 - 4,0	3,0 - 4,0	3,0 - 4,0
Total Nilai EFE yang diberi Bobot	Tinggi	3,4373 3,0900 I	II	III
	Sedang	IV	V	VI
	Rendah	VII	VIII	IX

Sumber: hasil penelitian diolah.

Pengisian dalam matrik IE didasarkan pada dua dimensi yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Berdasarkan tabel 5.5. Analisis IE diatas, dapat disusun matrik IE yang berdasarkan hasil penjumlahan total skor bobot pada matrik IFE sebesar 3,5058 dan matriks EFE sebesar 3,066 yang artinya organisasi berada dalam kuadran I yang memiliki posisi yang sangat kuat dengan *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan/organisasi itu sendiri dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan melalui ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal

tersebut sejalan dengan teori bahwa pada sumbu X matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 0,0 - 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai dengan 4,0 menunjukkan posisi yang kuat. Demikian pula pada sumbu Y, dimana total nilai EFE yang diberi bobot 0,0 sampai 1,99 dianggap rendah; sedangkan nilai 2,99 adalah sedang dan 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi (David, 2011). Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Agung Widarman, Rohim, Haris Sandi Yudha, (2020), dengan hasil penelitian yaitu pada Matriks IFE menghasilkan total skor 3,529 dan matriks

EFE menghasilkan total skor sebesar 3,185. Mengacu pada hasil matriks IFE dan EFE, maka disusunlah matriks IE untuk menentukan posisi perusahaan, maka posisi perusahaan saat ini berada di kuadran I (*grow and built*). Berdasarkan analisis matriks SWOT dan matriks IE, dihasilkan 3 alternative yaitu Program peningkatan kompetensi karyawan, Program pelatihan leader dan karyawan untuk posisi strategis, dan Membangun kedisiplinan dengan *punishment and reward* yang ketat. Hal senada berkaitan dengan posisi organisasi pada kuadran I dengan strategi Intensif juga diungkapkan oleh Rido Pujima, Eli Chandra Purna, E. Kusumadmo, (2020), dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa nilai IFE dan EFE sebesar 3,361 dan 3,298 yang berarti bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matrik IE dengan strategi intensif berupa *quality control*.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dengan menggunakan berbagai metode pendekatan internal dan eksternal dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi pelayanan ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sebagai berikut:

- a. Dari sisi internal, kekuatan terbesar organisasi yaitu adanya peraturan yang mendukung kedudukan dan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama organisasi yaitu belum adanya peta jabatan yang diundangkan.
- b. Dari sisi eksternal, peluang terbesar bagi organisasi yaitu adanya prioritas pembangunan nasional dan daerah dalam pembangunan sumber daya manusia, sedangkan faktor yang menjadi ancaman terbesar bagi organisasi yaitu situasi *pandemic Covid-19*.

- c. Berdasarkan hasil analisa matriks IFE dan EFE diperoleh total nilai IFE sebesar 3,502 dan total nilai EFE sebesar 3,0662. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi berada dalam posisi kuadran I dalam matriks IE atau dalam posisi *Growth and Build* dengan strategi intensif dan integrative dengan menekankan pada implementasi *Core Values ASN BerAKHLAK* yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan dan kaidah ilmiah melalui metode analisa deskripsi kualitatif, meskipun demikian peneliti merasa bahwa di dalam penelitian ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan diantaranya waktu dan tenaga dalam melakukan observasi terhadap obyek penelitian mengingat situasional yang dihadapi semasa *pandemic Covid-19*. Semoga penelitian ini memeberikan bahan pertimbangan maupun referensi terhadap penelitian selanjutnya serta memberi manfaat kepada pihak-pihak terkait dalam menyusun kebijakan dan langkah-langkah strategik guna meningkatkan kinerja pelayanan ASN BerAKHLAK BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Bere, (2022). Optimalisasi Pelayanan Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pelestarian Nilai-Nilai Pancasila. Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 3, No. 3, September 2022, pp. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i3.136>.
- Badowi, M. (2020). Matriks Analisis EFE dan IFE. Corporate Planning & Strategy. <https://mochamadbadowi.com/news/matrik-ife-efe.html>.

- David, F. R., (2004). *Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- David, F. R., (2006). *Strategic Management (10 Th ed)*. Jakarta: Gramedia.
- David, F. R., (2011). *Strategic Management (13 Th ed)*. California: Prentice Hall.
- Nopriza, D., Simbolon, L., Susanto, S., (2022), "Peran Serta PNS Kemhan Sebagai Komponen Cadangan dalam Mendukung Upaya Pertahanan Negara". *Jurnal Pendidikan Konseling*. Vol. 4. No.44. DOI:<https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6273>.
- LAKIP BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2021.
- Ningsih, K., Hamamah, (2013). *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) (Hylocereus Undatus ) Universitas Islam Madura*.
- Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Kepulauan Bangka Belitung.
- Pujima, R., Purna, E, C., E. Kusumadmo, (2020). *Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) di Nimco Indonesia Yogyakarta: Universitas Atma Jaya*.
- Rangkuti, F, (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F, (2006). *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riani, N. K., (2022). *Harmonisasi Menuju Pelayanan Publik yang SMART*. STP-Mataram.e-journal.id.
- RENSTRA BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2017-2022.
- RPJMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017-2022.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5th ed.)*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (1995). *Metode penelitian survei, edisi revisi*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.
- Widarman, A., Rohim, Yudha, H.S., (2020). *Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Metode SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. PT. Indo Sadang Fabrikator. STT Wastukencana Purwakarta.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. <https://ham.go.id/2022/03/28/nilai-nilai-asn>