

KOMPETENSI ASN PARIWISATA DAN PENGEMBANGAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI *(Competencies Of Tourism Civil Servants And The Development Of Competency-Based Training)*

Lia afriza ✉¹, Er Ummi Kalsum², Ananta Budhi Danurdara³.

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata – Yapari, ^{2,3} Poltekpar-NHI

✉_Penulis korespondensi: lia.afriza@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the competency level of public servants (ASN) in the tourism sector, identify the root causes of competency gaps, and formulate an appropriate Competency-Based Training (CBT) model aligned with regional tourism development needs. The problem arises from non-competency-based job rotation, the absence of substantive tourism training, low digital literacy, and the lack of technical institutional standards within tourism offices. This research employs a qualitative method through field observation, in-depth interviews with non-managerial and non-functional tourism staff, and literature review of relevant regulations, including the Ministry of Administrative Reform (PermenPANRB) regulations from 2020–2023, the ASN Competency Dictionary (2022), and national tourism development policies. The findings reveal that ASN competencies remain weak across the five core pillars of tourism: (1) destination management, due to limited understanding of planning and standardization; (2) tourism marketing, reflected in the lack of digital promotion and branding skills; (3) institutional governance, characterized by minimal coordination and the absence of operational SOPs; (4) tourism human resource development, where ASN are not yet capable of providing substantive guidance to tourism actors; and (5) the tourism industry, marked by insufficient knowledge of industry structure and value chains. These competency gaps are primarily caused by non-merit job rotation practices, the absence of technical tourism training for implementing staff, inadequate institutional support, and the rapid evolution of the tourism sector that surpasses the rate of competency development among ASN. Based on these findings, this study recommends the adoption of a Competency-Based Training (CBT) model that includes modules on destination management, digital tourism marketing, institutional governance, tourism human resource development, tourism industry understanding, and digital literacy using data and geographic applications. The proposed CBT model is designed based on actual job requirements and competency gap analysis to ensure measurable, sustainable improvement of ASN capabilities. Implementing CBT is essential to developing professional, adaptive public servants capable of meeting the increasingly complex demands of the tourism sector.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sektor pariwisata, mengidentifikasi penyebab kesenjangan kompetensi, serta merumuskan model pelatihan berbasis kompetensi (Competency-Based Training/CBT) yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan pariwisata daerah. Permasalahan muncul karena rotasi jabatan yang tidak berbasis keilmuan, kurangnya pelatihan substantif kepariwisataan, lemahnya literasi digital, serta tidak adanya standar teknis kelembagaan. Untuk itu penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dengan ASN pelaksana non-jabatan

fungsi, dan studi literatur terhadap regulasi seperti PermenPANRB Tahun 2020–2023, Kamus Kompetensi ASN (2022), serta kebijakan pembangunan pariwisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN masih rendah pada lima pilar utama pariwisata: (1) destinasi, karena kurang memahami manajemen dan standardisasi destinasi; (2) pemasaran, akibat lemahnya kemampuan promosi digital; (3) kelembagaan, yang ditandai minimnya koordinasi dan SOP; (4) pengembangan SDM, karena ASN belum mampu melakukan pembinaan substantif; dan (5) industri pariwisata, karena keterbatasan pengetahuan mengenai struktur bisnis dan rantai nilai industri wisata. Penyebab utama kesenjangan kompetensi meliputi rotasi non-berbasis kompetensi, kurangnya kurikulum pelatihan teknis pariwisata bagi ASN pelaksana, minimnya dukungan kelembagaan, serta dinamika pariwisata yang lebih cepat dibanding peningkatan kompetensi ASN. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan penerapan pelatihan berbasis kompetensi (CBT) yang meliputi modul manajemen destinasi, pemasaran pariwisata digital, tata kelola kelembagaan, pengembangan SDM pariwisata, industri pariwisata, serta literasi digital berbasis data dan aplikasi geografis. Model CBT ini dirancang berbasis kebutuhan nyata unit kerja dan hasil analisis kesenjangan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kapasitas ASN secara terukur dan berkelanjutan. Implementasi CBT dipandang penting untuk menciptakan ASN yang profesional, adaptif, dan mampu menjawab tuntutan sektor pariwisata yang semakin kompleks.

Kata kunci: kompetensi ASN, pariwisata, pelatihan berbasis kompetensi, pengembangan SDM, CBT.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, termasuk dalam sektor pariwisata yang berkembang sebagai industri unggulan nasional. Menurut Armstrong (2014), efektivitas organisasi hanya dapat dicapai apabila pengelolaan SDM dilakukan secara sistematis dan berbasis kompetensi untuk memastikan aparatur mampu menjalankan tugas secara optimal. Dalam konteks pariwisata, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) semakin penting karena mereka terlibat dalam perumusan kebijakan, pengelolaan destinasi, pelayanan wisatawan, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan.

Kompetensi ASN harus mencakup pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap profesional yang relevan dengan dinamika sektor pariwisata yang terus berubah. Boyatzis (2008) menegaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang mempengaruhi kinerja unggul, termasuk kemampuan analitis, keterampilan interpersonal, dan kapabilitas teknis yang dapat diamati. Dalam industri pariwisata, kebutuhan terhadap kompetensi tersebut semakin meningkat karena adanya perubahan tren wisata, digitalisasi layanan, dan tuntutan wisata berkelanjutan (UNWTO, 2020).

Namun, sejumlah studi menunjukkan bahwa kompetensi ASN pariwisata sering belum sesuai kebutuhan lapangan. Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kesenjangan kompetensi terjadi ketika kapasitas individu tidak memenuhi standar kinerja yang dibutuhkan. Kesenjangan ini tampak pada aspek keterampilan teknis (misalnya manajemen destinasi, pemasaran pariwisata, perencanaan event), kreativitas dalam inovasi program, pemecahan masalah, hingga literasi digital. Kondisi ini diperburuk oleh kurangnya akses pelatihan yang relevan atau pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan aktual (Norton, 2008).

Selain itu, terdapat persoalan struktural berupa tingginya rotasi atau perpindahan ASN (turnover) yang tidak didasarkan pada keahlian atau latar belakang pendidikan. Dessler (2019) menyatakan bahwa penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya akan mengurangi efektivitas organisasi, menghentikan kesinambungan program, dan berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik. Dalam banyak OPD pariwisata, rotasi berdasarkan pertimbangan administratif atau kekosongan posisi membuat aparatur kurang memiliki waktu dan pengalaman cukup untuk menguasai bidang pariwisata secara mendalam. Akibatnya, organisasi kehilangan pembelajaran institusional dan tidak mampu membangun kapasitas kelembagaan berkelanjutan.

Knowles (1990) melalui teori pembelajaran orang dewasa (andragogi) menegaskan bahwa pelatihan bagi orang dewasa harus bersifat relevan, berbasis pengalaman, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Karena itu, pembelajaran ASN harus diarahkan pada pelatihan berbasis kompetensi (*competency-based training*), yaitu pelatihan yang fokus pada kemampuan yang benar-benar dibutuhkan dalam pekerjaan, terukur, dan terkait langsung dengan kinerja (Swanson & Holton, 2001).

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di sektor pariwisata dengan menganalisis tingkat kompetensi berdasarkan tiga aspek utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) dalam kerangka KSA. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya kesenjangan kompetensi (*competency gap*) antara kompetensi aktual yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Pada akhirnya, penelitian ini juga diarahkan untuk merumuskan model pelatihan berbasis kompetensi yang efektif dan relevan bagi ASN pariwisata, sehingga dapat menjadi solusi strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Konsep Kompetensi ASN

Kompetensi adalah karakteristik mendasar seseorang yang memengaruhi kinerja efektif (Spencer & Spencer, 1993). McClelland (1973) menyatakan bahwa kompetensi lebih relevan dibanding sekadar kemampuan akademik dalam memprediksi kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dapat diamati dalam pelaksanaan tugas.

Konsep kompetensi telah berkembang sejak McClelland (1973) memperkenalkan gagasan bahwa kemampuan seseorang tidak cukup diukur dari pendidikan formal atau skor tes, tetapi dari karakteristik yang dapat memprediksi kinerja secara aktual. Kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik personal yang memungkinkan seseorang melakukan pekerjaan dengan efektif. Spencer dan Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi terdiri atas *motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills* yang secara empiris terbukti berkorelasi dengan keunggulan kinerja.

Dalam konteks organisasi publik, kompetensi menjadi tolok ukur yang penting untuk memastikan kinerja pelayanan publik. Armstrong (2014) menekankan bahwa organisasi modern harus memiliki kerangka kompetensi (*competency framework*) sebagai dasar untuk rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karier.

Pada lingkungan birokrasi, kompetensi juga dikaitkan dengan tuntutan profesionalisme ASN sebagaimana diatur dalam UU ASN dan berbagai peraturan pendukung.

PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN serta PermenPANRB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menggarisbawahi bahwa kompetensi ASN meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Dengan demikian, kompetensi bukan sekadar atribut personal, tetapi instrumen struktural yang digunakan negara untuk memastikan aparatur publik memiliki kualitas sesuai tuntutan jabatan yang diemban. Hal ini menunjukkan bahwa kerangka kompetensi telah menjadi dasar normatif dan operasional dalam manajemen ASN.

Kompetensi dalam Sektor Pariwisata

Sektor pariwisata merupakan industri multidisiplin yang menuntut kapabilitas kompleks, baik yang bersifat teknis, administratif, maupun interpersonal. Morrison (2019) menyebutkan bahwa pengelolaan pariwisata melibatkan kemampuan dalam manajemen destinasi, pemasaran wisata, pelayanan prima, kolaborasi multi-stakeholder, pemanfaatan teknologi, serta pemahaman budaya lokal. UNWTO (2020) menambahkan bahwa pariwisata global kini memasuki fase transformasi digital dan keberlanjutan (*sustainable tourism*), sehingga kompetensi kerja yang diperlukan semakin luas, termasuk literasi digital, inovasi, manajemen risiko, dan pengembangan produk wisata kreatif.

Dalam kerangka tersebut, ASN yang bekerja pada dinas pariwisata tidak hanya membutuhkan kemampuan administratif, tetapi juga kompetensi teknis khusus. Kompetensi teknis ini dapat meliputi penyusunan rencana pengembangan destinasi, manajemen event, pengelolaan data wisatawan, perumusan kebijakan pariwisata berbasis bukti, hingga fasilitasi kemitraan dengan pelaku industri dan masyarakat. Tanpa kompetensi tersebut, kebijakan dan program pariwisata berisiko kurang inovatif, tidak responsif terhadap perubahan tren, dan tidak mampu mendorong daya saing daerah.

Oleh karena itu, kebutuhan kompetensi ASN di sektor pariwisata bersifat *job-specific* dan tidak dapat dipenuhi melalui pendekatan generik. Hal ini menguatkan argumen bahwa penempatan ASN pada unit pariwisata tidak boleh didasarkan semata pada pertimbangan administratif, senioritas, atau rotasi rutin, melainkan harus mengacu pada kompetensi jabatan yang relevan. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *the right man in the right place*, sebagaimana disarankan dalam teori manajemen SDM modern.

Permasalahan Rotasi dan Penempatan ASN Tanpa Basis Kompetensi

Penempatan dan rotasi ASN yang tidak mempertimbangkan kesesuaian kompetensi sering ditemukan di berbagai instansi pemerintah daerah. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa rotasi berbasis pertimbangan administratif dapat menurunkan efektivitas organisasi karena menempatkan ASN pada posisi yang tidak sesuai dengan keahliannya. Dessler (2019) menekankan bahwa ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan menyebabkan rendahnya produktivitas, meningkatnya beban adaptasi, dan hilangnya akumulasi pengalaman kerja.

Dalam konteks pariwisata, praktik rotasi non-kompetensi memiliki dampak yang lebih signifikan karena sektor ini sangat bergantung pada pengetahuan lokal, jejaring, serta pengalaman teknis. ASN yang baru ditempatkan sering membutuhkan waktu lama untuk memahami karakteristik destinasi, pola kunjungan wisatawan, potensi daya tarik lokal, dan dinamika komunitas. Jika mutasi terjadi terlalu sering atau tanpa pertimbangan

kompetensi, maka kesinambungan program pariwisata menjadi terganggu, inovasi berkurang, dan efektivitas pelayanan publik menurun.

Regulasi PermenPANRB 2020–2023 pada dasarnya telah memberikan fondasi normatif untuk menghindari masalah tersebut. PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta menegaskan bahwa mobilitas talenta ASN harus mengutamakan kesesuaian kompetensi. Begitu pula dalam PermenPANRB No. 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah yang menekankan pentingnya penyederhanaan birokrasi berbasis efisiensi dan efektivitas, termasuk penataan tugas dan posisi ASN. Dengan demikian, penempatan ASN sektor pariwisata seharusnya tunduk pada prinsip kompetensi, bukan semata pada kebijakan rotasi rutin.

Standar Kompetensi dan Kerangka Regulasi Pengembangan SDM ASN

Selain Permen PANRB No. 3 Tahun 2020 dan No. 7 Tahun 2022, beberapa regulasi lain memberikan landasan hukum yang kuat untuk menerapkan sistem kompetensi dalam manajemen SDM ASN. PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN mengatur bahwa pencapaian kinerja pegawai harus diukur berdasarkan indikator yang jelas, relevan dengan tugas, dan dapat dievaluasi secara terukur. Dengan demikian, kompetensi menjadi elemen kunci dalam penilaian kinerja dan dasar untuk pengembangan karier.

PermenPANRB No. 39 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur bahkan menciptakan jabatan khusus yang bertugas merancang pengembangan kompetensi ASN, termasuk penyusunan peta kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan, dan evaluasi efektivitas pelatihan. Kehadiran jabatan ini menunjukkan bahwa negara memandang pengelolaan kompetensi sebagai komponen strategis dalam birokrasi modern.

Di sisi lain, kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penataan jabatan fungsional (JF) pada 2021–2023 mempertegas bahwa keahlian teknis harus menjadi dasar pembagian tugas. Dalam konteks pariwisata, hal ini mengindikasikan bahwa unit organisasi pariwisata membutuhkan ASN yang benar-benar memiliki kompetensi teknis terkait destinasi, pemasaran wisata, data pariwisata, dan pelayanan publik pariwisata.

Kerangka regulasi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah secara sistematis menempatkan kompetensi sebagai pilar utama pengembangan SDM ASN. Namun, implementasi di daerah masih menemui tantangan, terutama terkait budaya organisasi, keterbatasan anggaran, dan praktik rotasi tanpa basis kompetensi. Oleh karena itu, penelitian yang menganalisis kompetensi ASN pariwisata menjadi sangat penting untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan nasional dan praktik di tingkat daerah.

Pelatihan Berbasis Kompetensi (CBT) untuk ASN Pariwisata

Pelatihan berbasis kompetensi (*Competency-Based Training/CBT*) merupakan pendekatan pelatihan modern yang fokus pada pencapaian kemampuan nyata sesuai tuntutan pekerjaan. Knowles (1990) dalam teori andragogi menekankan bahwa pembelajaran orang dewasa harus relevan, berbasis pengalaman, dan diarahkan pada pemecahan masalah nyata. Pendekatan CBT memenuhi prinsip tersebut karena setiap pelatihan disusun berdasarkan standar kompetensi, unit kompetensi, dan indikator unjuk kerja.

Swanson dan Holton (2009) menyebutkan bahwa efektivitas pelatihan orang dewasa sangat ditentukan oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan kompetensi kerja. Oleh karena itu, pelatihan ASN pariwisata tidak dapat bersifat generik, tetapi harus merespons kebutuhan kompetensi spesifik seperti:

- a. manajemen destinasi,
- b. pengembangan produk wisata,
- c. pemasaran digital,
- d. pelayanan prima,
- e. manajemen atraksi,
- f. analisis data pariwisata,
- g. serta kolaborasi dengan masyarakat dan industri.

Regulasi PermenPANRB No. 6 Tahun 2022 dan PermenPANRB No. 39 Tahun 2021 memberikan dasar formal bagi implementasi pelatihan berbasis kompetensi, terutama melalui penguatan fungsi pengembangan kompetensi dan pengukuran kinerja berbasis capaian. Dengan demikian, CBT merupakan pendekatan yang paling sesuai untuk meningkatkan kapasitas ASN sektor pariwisata yang menghadapi dinamika industri cepat berubah dan tuntutan inovasi tinggi.

Kesenjangan Kompetensi ASN Pariwisata

Literatur pengembangan SDM menyebutkan bahwa kesenjangan kompetensi (competency gap) adalah kondisi ketika kompetensi aktual individu belum memenuhi standar yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kesenjangan tersebut dapat muncul karena kurangnya pelatihan, pengalaman yang tidak memadai, penempatan yang tidak tepat, atau perubahan tuntutan pekerjaan.

Dalam sektor pariwisata, kesenjangan kompetensi biasanya terjadi pada:

1. kompetensi teknis seperti pengelolaan destinasi, penyusunan program, dan pemasaran wisata;
2. kompetensi digital seperti pengelolaan data, media sosial, dan pemasaran online;
3. kompetensi sosial-kultural seperti pelayanan prima, komunikasi lintas budaya, dan pemberdayaan masyarakat;
4. kompetensi konseptual seperti inovasi program, perencanaan strategis, dan evaluasi kebijakan.

Kesenjangan kompetensi semakin melebar jika rotasi ASN dilakukan tanpa mempertimbangkan keahlian yang relevan. ASN baru yang ditempatkan di unit pariwisata tanpa latar belakang atau pelatihan memerlukan waktu adaptasi panjang sehingga efektivitas kerja berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi urgensi utama dalam penguatan SDM pariwisata.

Kerangka Teoritis Penelitian

Kajian teori ini mengarah pada kerangka konseptual bahwa efektivitas pengembangan pariwisata daerah ditentukan oleh:

1. tingkat kompetensi ASN (pengetahuan, keterampilan teknis, sikap profesional),
2. faktor-faktor penyebab kesenjangan kompetensi (rotasi tidak berbasis kompetensi, kurang pelatihan, dinamika sektor), dan

3. relevansi pelatihan berbasis kompetensi (CBT) dalam meningkatkan kapasitas ASN sesuai tuntutan sektor pariwisata.

Dengan menggabungkan teori kompetensi, teori pelatihan orang dewasa, teori manajemen SDM publik, serta regulasi PermenPANRB 2020–2023, penelitian ini menempatkan kompetensi sebagai variabel kunci dalam penguatan kapasitas aparatur pariwisata.

Regulasi nasional (UU No. 5/2014; PermenPAN-RB No. 38/2017) menetapkan tiga jenis kompetensi ASN:

1. **Teknis:** kemampuan sesuai bidang tugas.
2. **Manajerial:** kepemimpinan dan komunikasi.
3. **Sosial-kultural:** sensitivitas terhadap masyarakat dan lingkungan.

Kerangka ini menjadi standar dasar dalam pengembangan SDM pemerintah.

KERANGKA BERPIKIR KONSEPTUAL



METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada unit pariwisata, dengan fokus pada ASN pelaksana non-jabatan fungsional (non-JF) dan non-manajerial yang memiliki pemahaman dasar tentang pariwisata. Penelitian dilaksanakan pada unit pelayanan dan administrasi pariwisata di instansi pemerintah daerah, sehingga mampu menggambarkan kondisi riil di lapangan. Informan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu ASN pelaksana yang secara langsung terlibat dalam tugas-tugas operasional pariwisata, seperti pelayanan wisatawan, kegiatan administrasi, promosi dasar, serta dukungan terhadap pengelolaan dan pengembangan destinasi..

Dasar Regulasi

Analisis penelitian merujuk pada:

1. PermenPANRB No. 38/2017 tentang Standar Kompetensi ASN,

2. Permen PANRB No. 6/2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN.

Regulasi tersebut menjadi acuan menilai kesesuaian kompetensi ASN pelaksana dengan tuntutan kerja pariwisata.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui:

1. **Observasi** terhadap pelaksanaan tugas harian ASN pelaksana dan penerapan pemahaman pariwisata dasar.
2. **Wawancara mendalam** untuk menggali persepsi, pengalaman, dan kebutuhan pelatihan.
3. **Studi literatur/dokumen** terkait regulasi, uraian jabatan, evaluasi kinerja, dan temuan akademik.

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman & Saldaña (2014) yang meliputi:

1. Reduksi data,
2. Penyajian data,
3. Penarikan kesimpulan secara bertahap.

Validitas Data

Validitas diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking dengan informan kunci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN pelaksana yang bertugas pada unit kerja pariwisata masih belum selaras dengan tuntutan kinerja sektor pariwisata yang semakin kompleks, dinamis, dan berbasis keahlian. Melalui observasi, wawancara, dan penelaahan dokumen, tampak bahwa sebagian besar ASN ditempatkan bukan karena kesesuaian keilmuan atau pengalaman profesional, melainkan akibat mekanisme rotasi birokrasi yang bersifat administratif. Situasi ini menyebabkan kemampuan dasar kepariwisataan tidak terbentuk secara memadai dan berdampak pada rendahnya efektivitas pelaksanaan tugas substantif.

Ketidakselarasan antara kebutuhan kompetensi dan kemampuan aktual ASN tersebut juga diperparah oleh minimnya pelatihan teknis pariwisata, lemahnya dukungan kelembagaan, serta ketiadaan standar operasional dan pedoman teknis di tingkat pelaksana. Akibatnya, ASN bekerja tanpa arah kompetensi yang jelas, tanpa standar pencapaian kualitas, dan tanpa mekanisme pembinaan berkelanjutan. Kondisi ini membuat organisasi sulit merespons dinamika pariwisata, termasuk perkembangan digitalisasi promosi, manajemen destinasi modern, tuntutan pelayanan prima, serta hubungan kemitraan industri wisata.

Dengan demikian, pembahasan berikut memaparkan secara sistematis bagaimana ketidakselarasan kompetensi ASN memengaruhi capaian kinerja pada lima pilar pengembangan pariwisata; destinasi, pemasaran, kelembagaan, SDM, dan industri pariwisata serta mengidentifikasi akar permasalahan yang menyebabkan terjadinya

competency gap pada level pelaksana. Penjelasan ini sekaligus menjadi dasar bagi urgensi pengembangan pelatihan berbasis kompetensi sebagai solusi strategis untuk meningkatkan kapasitas ASN secara terarah dan berkelanjutan.

Kesenjangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Pariwisata

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kompetensi ASN non-Japung dan non-manajerial yang menangani urusan pariwisata masih belum memadai dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan observasi lapangan, dokumen kinerja, dan wawancara informal, sebagian besar ASN yang ditempatkan pada unit pariwisata belum memiliki dasar pengetahuan yang kuat tentang konsep inti kepariwisataan. Kesenjangan tersebut terlihat pada keterbatasan dalam memahami struktur industri pariwisata, dinamika perilaku wisatawan, prinsip tata kelola pariwisata, serta standar kualitas pelayanan. Fenomena ini selaras dengan konsep *competency gap* yang dikemukakan Spencer & Spencer (1993), bahwa kesenjangan terjadi ketika kompetensi yang dimiliki individu tidak memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan jabatan.

Dalam konteks ini, ASN sering kali dituntut mengelola isu strategis sektor pariwisata, seperti pengembangan destinasi, manajemen event, promosi digital, serta koordinasi lintas-pemangku kepentingan. Nyatanya, kompetensi teknis terkait tugas-tugas tersebut sebagian besar belum dimiliki oleh ASN pada level staf. Ketidaksiapan kompetensi ini berdampak pada lambatnya respons organisasi terhadap perubahan tren pariwisata modern yang menekankan inovasi, digitalisasi, dan orientasi pengalaman (*experience-based tourism*). Kondisi ini menunjukkan bahwa SDM pariwisata pemerintah berada pada posisi yang kurang kompetitif dalam menghadapi kebutuhan sektor yang dinamis.

Kesenjangan kompetensi semakin nyata ketika unit kerja harus melaksanakan program pelayanan publik di bidang pariwisata, yang menuntut tingkat profesionalitas tinggi. Model pariwisata modern membutuhkan penguasaan *soft skills* seperti komunikasi lintas budaya, *hospitality*, dan pemecahan masalah (*problem solving*), serta *hard skills* seperti analisis daya dukung, penataan destinasi, pemasaran digital, dan manajemen krisis destinasi. Sebagian besar kemampuan ini belum dimiliki oleh ASN pada level non-manajerial sehingga pencapaian target kinerja cenderung bersifat administratif, bukan substantif.

Rotasi ASN yang Tidak Berbasis Keilmuan sebagai Faktor Determinan

Temuan penelitian juga memperkuat bahwa rotasi ASN merupakan faktor fundamental yang menyebabkan munculnya ketidaksesuaian kompetensi. Pada banyak kasus, rotasi dilakukan sebagai konsekuensi birokrasi rutin, tanpa mempertimbangkan kesesuaian latar belakang keilmuan, minat, pengalaman, maupun sertifikasi kompetensi. Rotasi yang tidak didasarkan pada prinsip *the right man in the right place* akan menimbulkan *role ambiguity* bagi ASN yang bersangkutan.

Menurut Dessler (2020), rotasi yang tidak mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dapat menurunkan produktivitas, menghambat kinerja organisasi, dan menyebabkan kesalahan pengambilan keputusan. Dalam konteks pariwisata, rotasi semacam ini berdampak lebih signifikan karena pariwisata merupakan sektor yang sangat bergantung pada pengetahuan teknis dan praktik lapangan. Ketidakesuaian penempatan

menyebabkan ASN memerlukan waktu adaptasi yang panjang, sehingga efektivitas pelaksanaan program menjadi rendah.

Lebih jauh, rotasi yang tidak berbasis keilmuan berdampak pada hilangnya *tacit knowledge* yang telah dibangun sebelumnya dari pengalaman lapangan. ASN yang sudah memahami karakteristik destinasi, jejaring pelaku usaha, dinamika komunitas, serta isu teknis pariwisata tiba-tiba dipindahkan ke unit lain yang tidak berkaitan. Penempatan ASN baru yang belum memiliki pengalaman serupa menyebabkan organisasi harus memulai proses pembelajaran dari awal. Situasi ini menimbulkan disrupsi terhadap kontinuitas program dan menghambat implementasi kebijakan daerah.

Kinerja ASN dalam Lima Pilar Pengembangan Pariwisata

Analisis terhadap lima pilar utama pengembangan pariwisata, destinasi, pemasaran, industri, SDM, dan kelembagaan—menunjukkan bahwa masing-masing pilar mengalami tantangan kompetensi yang cukup signifikan. Berikut uraian mendalam berdasarkan temuan lapangan:

1) Pilar Destinasi

ASN masih memiliki pemahaman yang terbatas terhadap konsep *destination management*, termasuk perencanaan atraksi, pengelolaan amenitas, pendanaan, investasi dan aksesibilitas. Misalnya, pemahaman tentang *carrying capacity*, *visitor management*, dan standar pengelolaan destinasi berkelanjutan (*sustainable tourism*) belum menjadi keahlian umum di antara ASN non-manajerial. Kondisi ini menyebabkan pengembangan destinasi masih bersifat administratif dan tidak berbasis analisis kebutuhan. Padahal, destinasi merupakan komponen utama yang membentuk citra dan daya saing suatu wilayah.

2) Pilar Pemasaran Pariwisata

Pemasaran pariwisata modern sangat dipengaruhi oleh digitalisasi. Namun, penelitian menemukan bahwa sebagian besar ASN belum menguasai strategi pemasaran digital, termasuk penggunaan media sosial, *search engine optimization*, teknik storytelling destinasi, dan pemanfaatan analitik data pengunjung. Hal ini mengakibatkan promosi pariwisata daerah tidak mampu bersaing dengan daerah lain yang sudah menerapkan strategi pemasaran modern. Kurangnya literasi digital juga menyebabkan kampanye promosi pemerintah daerah kurang efektif dan tidak tepat sasaran.

3) Pilar Industri Pariwisata

Pada pilar industri, ASN kurang memahami struktur rantai nilai (*value chain*) industri pariwisata yang mencakup perhotelan, transportasi, kuliner, dan ekonomi kreatif. Kurangnya pemahaman ini menghambat kolaborasi pemerintah dengan pelaku usaha, terutama dalam pengembangan investasi dan pembinaan usaha pariwisata. ASN juga belum sepenuhnya memahami regulasi perizinan, standar usaha, serta mekanisme sertifikasi pelaku pariwisata sehingga pelayanan publik yang diberikan tidak optimal.

4) Pilar SDM Pariwisata

Pada pilar SDM, tantangan terbesar adalah lemahnya kemampuan pelayanan prima, *hospitality*, kemampuan komunikasi, dan keterampilan interpersonal. Kualitas layanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan ASN dalam memberikan pelayanan yang ramah, informatif, dan solutif kepada wisatawan atau pelaku usaha. Namun, hasil

observasi menunjukkan bahwa kompetensi ini belum dikuasai secara merata. Selain itu, tidak adanya pelatihan khusus yang fokus pada keterampilan komunikasi lintas budaya menjadi hambatan ketika menghadapi wisatawan mancanegara.

5) Pilar Kelembagaan Pariwisata

Pada pilar kelembagaan, ASN belum sepenuhnya memahami konsep kolaborasi pentahelix yang menggabungkan unsur pemerintah, akademisi, swasta, komunitas, dan media. Lemahnya koordinasi lintas-sektor menjadi penyebab utama terhambatnya pengelolaan destinasi secara terpadu. ASN juga kesulitan dalam menyusun regulasi atau pedoman sederhana yang diperlukan dalam pengembangan destinasi maupun event pariwisata.

Dinamika Sektor Pariwisata dan Kebutuhan Adaptasi Kompetensi

Perubahan dalam tren pariwisata global menunjukkan bahwa sektor pariwisata semakin menekankan inovasi, keberlanjutan, digitalisasi, dan pengalaman wisata yang unik. Dalam beberapa tahun terakhir, tren seperti *community-based tourism*, *halal tourism*, *wellness tourism*, hingga *eco-tourism* berkembang pesat. Hal ini menuntut ASN untuk memiliki keterampilan multidisiplin, literasi data, pemahaman digital, dan wawasan internasional.

Namun, berdasarkan analisis dokumen dan observasi, sistem pembinaan dan pengembangan kompetensi ASN belum menyesuaikan diri dengan dinamika tersebut. Kurikulum pelatihan masih bersifat umum dan administratif, tidak spesifik pada kebutuhan teknis pariwisata. Tidak adanya standar kompetensi pariwisata yang mengikat ASN membuat proses peningkatan kapasitas menjadi tidak terarah. Situasi ini sesuai dengan teori Human Capital (Becker, 1993), bahwa organisasi yang gagal berinvestasi pada peningkatan kualitas SDM akan tertinggal dari perkembangan lingkungan eksternal.

Pelatihan Berbasis Kompetensi sebagai Pendekatan Solutif

Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi, diperlukan pendekatan pelatihan yang berbasis kompetensi (*Competency-Based Training/CBC*), yang menekankan kemampuan nyata dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan PermenPANRB mengenai Pengembangan Kompetensi ASN, pelatihan harus didesain berdasarkan:

1. **Kebutuhan Jabatan (Job Competency Needs)** – yakni analisis kompetensi yang secara spesifik dibutuhkan oleh ASN yang menangani pariwisata.
2. **Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)** – sebagai acuan dalam merancang pelatihan teknis.
3. **Metode Pembelajaran yang Praktis dan Lapangan** – seperti *on-the-job training*, praktik langsung di destinasi, studi kasus, dan simulasi layanan wisata.
4. **Pengukuran Kinerja Sebelum dan Sesudah Pelatihan** – untuk memastikan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kapasitas ASN.

Pelatihan berbasis kompetensi diharapkan mampu mempercepat peningkatan kapasitas ASN sehingga dapat menjawab tantangan pada lima pilar pariwisata. Dengan demikian, organisasi dapat memiliki ASN yang tidak hanya memahami tugas administratif, tetapi juga mampu menganalisis, merencanakan, dan mengimplementasikan program pariwisata secara profesional.

Implikasi Penelitian terhadap Penguatan SDM Pariwisata

Temuan penelitian memiliki implikasi strategis terhadap pengembangan SDM pariwisata daerah, yaitu:

1. pentingnya *competency mapping* untuk menentukan kebutuhan kompetensi setiap jabatan,
2. perlunya standar nasional kompetensi ASN bidang pariwisata,
3. perlunya redesign sistem rotasi ASN berbasis kompetensi,
4. perlunya integrasi antara pelatihan, kebutuhan jabatan, dan dinamika industri pariwisata,
5. peningkatan kolaborasi pentahelix dalam pengembangan kapasitas SDM.

Dengan demikian, peningkatan kemampuan ASN yang sistematis dan terarah akan menghasilkan tata kelola pariwisata yang lebih efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi ASN pelaksana yang bertugas di unit pariwisata masih belum memenuhi tuntutan profesionalitas dan dinamika sektor pariwisata yang berkembang cepat. Kesenjangan kompetensi tampak jelas pada lima pilar utama pariwisata; destinasi, pemasaran, kelembagaan, SDM, dan industri pariwisata di mana ASN belum menguasai pengetahuan dasar, keterampilan teknis, maupun sikap profesional yang diperlukan dalam penyelenggaraan tugas substantif kepariwisataan.

Akar permasalahan utama berasal dari mekanisme rotasi ASN yang tidak berbasis keilmuan, pengalaman, atau kesesuaian kompetensi; tidak adanya pelatihan teknis kepariwisataan untuk ASN pelaksana; minimnya standar operasional dan pedoman teknis pada unit pariwisata; rendahnya literasi digital; serta lemahnya dukungan kelembagaan dalam pembinaan SDM. Situasi ini mengakibatkan ASN bekerja tanpa standar kompetensi, tanpa arah pengembangan kapasitas, dan tanpa mekanisme evaluasi substantif.

Dinamika pariwisata yang menuntut inovasi, kolaborasi, dan digitalisasi semakin memperlebar jarak antara kebutuhan organisasi dan kompetensi aktual ASN. Tanpa intervensi pengembangan kompetensi yang terarah, risiko stagnasi kinerja sektor pariwisata daerah akan semakin besar, terutama dalam menghadapi persaingan destinasi, perubahan perilaku wisatawan, serta tuntutan tata kelola pariwisata yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya merancang dan mengimplementasikan pelatihan berbasis kompetensi (*Competency-Based Training*) bagi ASN pelaksana sebagai strategi prioritas. Pelatihan ini harus disusun berdasarkan pemetaan kebutuhan kompetensi jabatan, standar kompetensi ASN, serta tuntutan teknis lima pilar pariwisata. Selain itu, diperlukan perbaikan tata kelola SDM melalui rotasi yang berbasis keilmuan, penguatan kelembagaan, dan pembentukan standar teknis unit pariwisata.

Secara keseluruhan, peningkatan kompetensi ASN pelaksana merupakan prasyarat utama untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik, memperkuat daya saing destinasi, dan memastikan keberlanjutan pengembangan pariwisata daerah. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pemerintah daerah untuk merumuskan kebijakan

pengembangan SDM yang lebih strategis, sistematis, dan berbasis kebutuhan sektor pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ghozali, I. (2019). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN*. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS*. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional*. Jakarta: KemenPANRB.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2020–2024*. Jakarta: Kemenparekraf.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- World Tourism Organization. (2020). *Tourism competence framework*. UNWTO Publishing.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.