

# PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BKPSDM KABUPATEN BOMBANA PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Muh Mirza Gibran  
NPP. 32.0936

*Asdaf Kabupaten Bombana, Provinsi Sulawesi Tenggara  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: [32.0936@praja.ipdn.ac.id](mailto:32.0936@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Ajud Tajudin, S.Sos, M.Si

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** *The development of civil servant (ASN) competencies is a crucial aspect of building a professional and adaptive bureaucracy. However, in the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Bombana Regency, several obstacles remain, such as low employee participation in training programs, misalignment between training content and job requirements, and the absence of a data-based institutional development strategy. These conditions indicate a gap between the competency development needs and actual implementation in the field. Purpose:* This study aims to obtain an empirical overview and analyze the development of civil servant competencies at BKPSDM Bombana Regency. **Method:** This research uses a descriptive qualitative approach, with data collection techniques including in-depth interviews, observation, and documentation. **Results** The results of the study indicate that competency development at the BKPSDM of Bombana Regency has not been running optimally, seen from the 4 indicators used, only 2 indicators showed good results. The main obstacles include budget limitations, minimal post-training evaluation, and low employee motivation and participation. **Conclusion:** The development of ASN competency at the BKPSDM of Bombana Regency has not been running optimally in facing various structural and cultural challenges. Therefore, a more focused and data-based institutional strategy is needed, involving leaders in career training, and strengthening a collaborative work culture to increase the effectiveness of human resource development for civil servants.

**Keywords:** *Competency Development, Civil Servants, BKPSDM Bombana*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi bagian penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan adaptif. Namun, di BKPSDM Kabupaten Bombana masih ditemukan berbagai kendala, seperti rendahnya partisipasi pegawai dalam pelatihan, belum relevannya diklat dengan kebutuhan jabatan, serta belum adanya strategi kelembagaan yang berbasis data kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan pengembangan kompetensi dengan pelaksanaan aktual di lapangan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik dan menganalisis pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Bombana belum berjalan secara optimal dilihat dari 4 indikator yang digunakan hanya 2 indikator saja yang menunjukkan hasil yang baik. Hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran, minimnya evaluasi pascapelatihan, serta rendahnya motivasi dan partisipasi pegawai. **Kesimpulan:** Pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana masih belum berjalan optimal dihadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Oleh karena itu, diperlukan strategi kelembagaan yang lebih terarah dan berbasis data, pelibatan pimpinan dalam pembinaan karier, serta penguatan budaya

kerja kolaboratif untuk meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia aparatur.  
**Kata Kunci:** Pengembangan Kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, BKPSDM Bombana

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Pengelolaan pegawai merupakan salah satu aspek yang sangat vital dalam manajemen organisasi sektor publik. Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui sistem administrasi kepegawaian yang terstruktur dan sistematis. Administrasi kepegawaian yang juga dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia aparatur negara memegang peran penting dalam memastikan bahwa seluruh pegawai dapat bekerja secara optimal dan profesional demi tercapainya tujuan instansi pemerintah. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan, namun juga dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi agar sejalan dengan dinamika kebutuhan organisasi dan masyarakat.

Pengembangan kompetensi ASN menjadi salah satu agenda prioritas dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, profesional, dan berintegritas. Pengembangan tersebut mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan teknis, dan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai pelayanan publik. Pemerintah melalui berbagai regulasi telah menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi ini, seperti tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, serta Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS yang menekankan pada penyelenggaraan Diklatpim sebagai salah satu bentuk pengembangan kepemimpinan berbasis jenjang jabatan struktural. Manajemen kompetensi digunakan di sektor publik di banyak negara karena terbukti menjadi cara yang efektif untuk menentukan kemampuan dan perilaku yang dibutuhkan orang agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan menghubungkan sejumlah aktivitas manajemen sumber daya manusia utama untuk memastikan bahwa organisasi dikelola oleh orang-orang yang kompeten dan berkinerja efektif (Cretu, Lupu & Luminița: 2024)

Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan sering kali masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) BKPSDM Kabupaten Bombana Tahun 2023, ditemukan sejumlah hambatan yang signifikan. Beberapa di antaranya meliputi pembinaan karir ASN yang belum berbasis pada standar kompetensi jabatan, rendahnya tingkat partisipasi ASN dalam pendidikan dan pelatihan struktural maupun teknis, serta terbatasnya penyelenggaraan diklat fungsional yang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan pegawai.

Data yang tersedia menunjukkan bahwa dari total 22 pegawai di BKPSDM Kabupaten Bombana, hanya sebagian kecil yang telah mengikuti Diklatpim sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya. Selain itu, masih terdapat sejumlah pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan apapun, baik dalam bentuk diklat teknis maupun diklat fungsional. Ketimpangan ini menunjukkan adanya kebutuhan yang mendesak akan strategi pengembangan kompetensi yang lebih terarah, terstruktur, dan sistematis. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022).

Dalam kerangka tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana sebagai instansi teknis yang bertanggung jawab atas pengelolaan ASN memiliki peran strategis. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia& López: 2022). Melalui fungsi-fungsi pengembangan sumber daya manusia, lembaga ini diharapkan mampu merancang strategi pengembangan kompetensi yang adaptif terhadap kebutuhan zaman, serta responsif terhadap tuntutan kinerja

aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam strategi yang dapat diimplementasikan dalam pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana, dengan harapan mampu mendorong terwujudnya lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan siap menjawab tantangan birokrasi modern.

### **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Berbagai studi sebelumnya telah mengangkat tema pengembangan sumber daya manusia dalam sektor pemerintahan, termasuk di antaranya fokus pada pelatihan dan peningkatan kompetensi ASN secara umum. Namun demikian, kebanyakan kajian tersebut cenderung masih bersifat makro dan belum mengangkat secara spesifik konteks daerah dan unit kerja tertentu, termasuk dalam hal ini BKPSDM Kabupaten Bombana. Padahal, setiap daerah memiliki kondisi geografis, sosial, dan birokratis yang unik, sehingga strategi pengembangan ASN pun harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan yang spesifik dari instansi tersebut.

Selain itu, sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan atau pada evaluasi pelaksanaan diklat, tanpa menggali lebih dalam terkait hambatan aktual yang dihadapi dalam proses penyelenggaraan pengembangan kompetensi di tingkat kelembagaan, serta belum banyak yang menyoroti bagaimana strategi kelembagaan dapat dirancang secara proaktif dan berbasis data kinerja. Penelitian ini berbeda karena menitikberatkan pada identifikasi strategi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bombana secara spesifik, dengan menggunakan data aktual tahun 2023 yang menunjukkan adanya gap antara kebutuhan kompetensi dan pelaksanaan diklat yang tersedia.

Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan kebijakan pengembangan ASN yang lebih kontekstual dan aplikatif di tingkat daerah. Dengan begitu, kesenjangan antara harapan terhadap profesionalitas ASN dan realitas pengembangan kompetensinya dapat dipersempit melalui strategi yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks Pengembangan Kompetensi Pegawai.

Penelitian pertama dilakukan oleh Nina Hikmah pada tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar)”. Penelitian ini menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan yang terstruktur secara sistematis memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi PNS. Pelatihan yang berbasis kebutuhan kerja serta diikuti dengan evaluasi kinerja mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penelitian kedua dilakukan oleh Krisna R. Soeharto, I. A. Putu Santi Widnyani, dan I Made Sumada pada tahun 2023 dengan judul “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir PNS sangat berkaitan erat dengan sistem merit, jenjang jabatan, serta dukungan dari kebijakan instansi. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan rotasi jabatan juga ditemukan sebagai strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Dedy Kurniawan Nazara pada tahun 2021 dengan judul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias”. Penelitian ini mengungkap bahwa masih terdapat tantangan dalam penyusunan program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Meskipun pelatihan rutin dilakukan, namun efektivitasnya belum optimal akibat kurangnya evaluasi pasca-pelatihan dan keterbatasan anggaran.

Penelitian keempat dilakukan oleh Ilham Hamzah, Burhanuddin, dan Nur Wahid pada tahun 2022 dengan judul “Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar”. Penelitian ini

menemukan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing pegawai mampu meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Namun demikian, tantangan berupa rendahnya motivasi peserta pelatihan dan keterbatasan instruktur masih menjadi hambatan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Muhammad Nur Rijal ZamZamy dan Purwo Isbandono pada tahun 2022 dengan judul “Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan teknis harus berbasis analisis kinerja pegawai dan tantangan organisasi. Tanpa pendekatan berbasis kebutuhan, program diklat berisiko tidak relevan dan berdampak minim terhadap pengembangan kompetensi ASN.i.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah**

Penelitian ini memiliki kebaruan yang terletak pada fokus spesifik terhadap strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya bersifat makro dan mengambil objek pada instansi besar di tingkat provinsi atau kota, penelitian ini secara kontekstual menyajikan analisis mendalam pada unit kerja tingkat kabupaten dengan karakteristik geografis, sosial, dan kelembagaan yang khas. Kebaruan ini menjadi penting karena pendekatan yang terlalu umum sering kali mengabaikan kebutuhan dan tantangan spesifik yang dihadapi oleh lembaga di daerah, seperti yang belum tergambarkan dalam penelitian Nina Hikmah (2020) maupun Dedy Kurniawan Nazara (2021) yang masih terbatas pada pengaruh diklat secara umum tanpa mengaitkannya langsung dengan strategi kelembagaan yang aplikatif.

Selain itu, penelitian ini mengedepankan penggunaan data aktual tahun 2023 dan pendekatan berbasis analisis kesenjangan kompetensi. Artinya, bukan sekadar mengevaluasi efektivitas pelatihan, tetapi mengidentifikasi secara langsung celah antara kebutuhan kompetensi pegawai dengan realitas program pelatihan yang tersedia. Pendekatan ini memperkuat relevansi temuan, yang belum menjadi perhatian utama dalam penelitian Muhammad Nur Rijal Zamzamy dan Purwo Isbandono (2022) yang lebih fokus pada analisis kebutuhan diklat secara normatif, tanpa mengaitkan hasilnya dengan desain strategi pengembangan yang lebih responsif.

Kebaruan lainnya juga terletak pada penerapan teori Sedarmayanti (2017) yang mengkategorikan kompetensi dalam empat dimensi utama yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kinerja pegawai. Pendekatan multidimensi ini menjadikan penelitian lebih komprehensif dalam menjelaskan tidak hanya bagaimana pelatihan diberikan, tetapi juga bagaimana kompetensi terbentuk secara perilaku, emosional, dan sosial dalam konteks kerja yang nyata. Dalam hal ini, penelitian berbeda dengan kajian Krisna R. Soeharto dkk. (2023) yang menyoroti pengembangan karier dalam kerangka sistem merit, namun belum mengelaborasi secara mendalam aspek-aspek kompetensi individual berdasarkan indikator perilaku kerja.

Lebih lanjut, penelitian ini juga berhasil mengungkap hambatan-hambatan aktual yang bersumber dari dalam organisasi maupun individu, seperti rendahnya motivasi pegawai, minimnya keterlibatan pimpinan dalam pembinaan karier, dan keterbatasan fasilitas pelatihan yang sesuai dengan tugas jabatan. Aspek-aspek ini jarang diangkat dalam penelitian seperti Ilham Hamzah dkk. (2022), yang lebih menekankan pada keberlanjutan pelatihan namun belum membahas secara rinci hambatan mikro yang bersumber dari faktor psikologis dan budaya organisasi.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah pada perumusannya terhadap strategi pengembangan kompetensi yang lebih aplikatif, berbasis data empirik, dan disesuaikan dengan karakteristik kelembagaan lokal. Penelitian ini tidak hanya memperluas cakupan literatur terkait pengembangan ASN di daerah, tetapi juga memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara langsung oleh BKPSDM maupun instansi sejenis. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan secara teoritis maupun praktis dalam upaya perbaikan tata kelola sumber

daya manusia sektor publik di tingkat daerah.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran empirik dan menganalisis pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik.

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik. Sedangkan menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan.

Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Efektivitas Penerapan untuk memperoleh gambaran empirik dan menganalisis pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara. Melalui metode ini, peneliti mengeksplorasi perspektif berbagai pihak yang terlibat langsung dalam penggunaan aplikasi tersebut.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk memperoleh gambaran empirik dan menganalisis pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara. Peneliti menggunakan teori Kompetensi (Sedermayanti (2017:211), yang memiliki 4 dimensi yaitu:

1. Dimensi Pengetahuan Indikator: Pengalaman kerja, Dorongan untuk berusaha bekerja lebih baik dan Inisiatif karena paham akan situasi dan posisi dalam organisasi
2. Dimensi Keterampilan Indikator Kemampuan untuk Bekerja Secara Kooperatif,

- Konsep diri (self-concept) dan Keterampilan sosial
3. Dimensi Kemampuan Indikator: Keyakinan untuk menyelesaikan tugas, Mampu menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif serta Kemampuan menghargai perbedaan pendapat dan pandangan dengan adanya sistem presensi online koordinat
  4. Dimensi Kinerja Pegawai Indikator: Pelatihan Struktural dan manajerial, Intelektual pegawai, Hasil kerja (prestasi kerja)

### **3.1 Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di BKPSDM Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara**

#### **1. Dimensi Pengetahuan**

Pengetahuan adalah informasi, pemahaman, dan wawasan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dimensi pengetahuan menggambarkan dorongan internal yang konsisten dalam mendorong perilaku individu menuju pencapaian tujuan kerja. Dalam dimensi pengetahuan, pegawai menunjukkan pemahaman yang kuat terhadap lingkungan kerja dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ia memiliki pengalaman kerja lintas posisi sejak tahun 2017, yang memperlihatkan pemahaman menyeluruh terhadap alur kerja institusional dan proses administratif. Motivasi internal yang tinggi juga terlihat dari dorongannya untuk terus meningkatkan kualitas kerja, bukan sekadar karena kewajiban formal, tetapi karena keinginan pribadi untuk memberi kontribusi yang bermakna. Ia juga mampu mengambil inisiatif tanpa harus menunggu perintah atasan, seperti membuat sistem pengkodean dokumen yang kemudian diadopsi oleh tim. Ini menandakan bahwa pegawai tidak hanya memahami tugasnya secara teknis, tetapi juga mampu membaca kebutuhan organisasi secara proaktif.

##### **a. Pengalaman kerja**

Pengalaman kerja adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh seseorang melalui keterlibatannya secara langsung dalam kegiatan atau tugas-tugas kerja tertentu selama periode waktu tertentu. Dalam konteks instansi pemerintah, pengalaman kerja juga mencakup pemahaman terhadap sistem birokrasi, regulasi kepegawaian, dan pelayanan publik.

Pengalaman kerja di BKPSDM Bombana memberikan kontribusi besar terhadap pembentukan kompetensi pegawai, baik dari segi teknis maupun non-teknis. Meskipun pegawai menunjukkan kemampuan adaptif dan semangat pelayanan yang tinggi, masih terdapat hambatan struktural dan operasional yang perlu diatasi.

##### **b. Dorongan untuk berusaha bekerja lebih baik**

Aspek yang Diungkapkan Pegawai didorong untuk memiliki kesadaran pribadi dalam memperbaiki kinerja Inovasi kerja dan inisiatif kecil didukung secara struktural oleh pimpinan. Pegawai bertindak proaktif sebelum diminta, berdasarkan pemahaman tanggung jawab. Aspek yang di capai: Mengindikasikan motivasi intrinsik untuk berusaha bekerja lebih baik, Menunjukkan pengembangan budaya organisasi yang mendorong motivasi dan Sesuai dengan indikator inisiatif berdasarkan pemahaman posisi organisasi

##### **c. Inisiatif karena paham akan situasi dan posisi dalam organisasi**

Pengembangan kompetensi juga harus mencakup pemahaman struktural dan kesadaran organisasi. Pegawai yang memahami peran strategisnya akan mampu mengambil tindakan tanpa instruksi formal. Ini menjadi bukti bahwa inisiatif adalah bentuk nyata dari kompetensi perilaku.

Pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Bombana tidak hanya terfokus pada pelatihan formal, tetapi juga pada pembentukan nilai kerja dan budaya organisasi yang mendorong inisiatif dan motivasi internal pegawai. Strategi yang diterapkan oleh pimpinan mendorong terbentuknya pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga peka terhadap kebutuhan organisasi dan mampu bertindak proaktif. Inisiatif pegawai yang memahami tanggung jawab dan mengambil langkah lebih awal menjadi indikator keberhasilan pengembangan kompetensi perilaku kerja, yang sering kali tumbuh dari dorongan pribadi dan lingkungan kerja yang mendukung.

#### **2. Dimensi Kemampuan**

Dimensi Kemampuan merujuk pada kapasitas internal seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Ini mencakup aspek kognitif (pemahaman

dan penalaran), afektif (pengendalian diri, kepercayaan diri), serta kemampuan adaptasi dan hubungan sosial. Pegawai yang memiliki kemampuan baik tidak hanya dapat menyelesaikan pekerjaan secara teknis, tetapi juga mampu menyikapi perubahan, menyelesaikan masalah, dan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dimensi Kemampuan merujuk pada ciri kepribadian yang menetap dan memengaruhi cara seseorang merespons situasi kerja.

Pada aspek kemampuan, pegawai menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang matang dalam menyelesaikan tugas, bahkan dalam kondisi tekanan. Ia menerapkan strategi manajemen waktu dan perencanaan kerja yang efisien, seperti membuat daftar prioritas, yang merupakan praktik profesional dalam pengelolaan beban kerja. Selain itu, kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan berbagai karakter rekan kerja menunjukkan kecerdasan emosional dan fleksibilitas sosial yang baik. Ia juga menghargai keberagaman pandangan dalam tim dan mampu menyikapi perbedaan secara positif. Hal ini memperlihatkan bahwa ia tidak hanya bekerja secara mekanis, tetapi juga mempertimbangkan dinamika hubungan kerja sebagai elemen penting dalam efektivitas organisasi. Kemampuan merupakan faktor penting dalam pengembangan kompetensi karena menjadi dasar dari sikap kerja jangka panjang.

#### **a. Keyakinan untuk Menyelesaikan Tugas**

Keyakinan untuk menyelesaikan tugas adalah tingkat kepercayaan diri seorang pegawai dalam menghadapi dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai yang memiliki trait ini akan merasa mampu dan yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik walaupun menghadapi hambatan atau tekanan. Trait ini penting karena memberikan dorongan psikologis untuk tidak mudah menyerah dan tetap fokus pada penyelesaian tugas sampai tuntas. Dalam konteks BKPSDM, pegawai dengan keyakinan tinggi akan lebih produktif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas administratif maupun pelaksanaan program pengembangan SDM, karena mereka percaya bahwa kemampuan dan usahanya cukup untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Pegawai BKPSDM Kabupaten Bombana menunjukkan tingkat keyakinan yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas administratif yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka melakukan perencanaan dan pembagian pekerjaan dengan terstruktur, yang merupakan tanda kesiapan dan self-efficacy yang tinggi. Namun, hambatan muncul saat mereka dihadapkan dengan teknologi baru atau sistem yang belum dikuasai sepenuhnya, yang mengakibatkan keraguan dan potensi penurunan produktivitas. Tekanan waktu juga menjadi faktor yang dapat mengganggu kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas.

#### **b. Kemampuan Menyesuaikan Diri dan Bekerja Secara Efektif**

Kemampuan Menyesuaikan Diri dan Bekerja Secara Efektif adalah kompetensi seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, kondisi, atau situasi baru, serta tetap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan produktif dan efisien. Artinya, ketika seseorang menghadapi perubahan misalnya perubahan sistem kerja, cara berkomunikasi, teknologi baru, tim baru, atau aturan memberikan kontribusi maksimal.

Pegawai mampu menunjukkan adaptabilitas yang baik terhadap perubahan, terutama dalam konteks digitalisasi sistem kerja yang sedang berlangsung di BKPSDM. Mereka berusaha mengatasi perubahan dengan belajar mandiri dan mengikuti pelatihan. Namun, hambatan yang signifikan adalah kurangnya fasilitas pelatihan yang memadai serta motivasi rendah dari beberapa pegawai lain untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Hal ini dapat menghambat efektivitas tim secara keseluruhan dan memperlambat proses transformasi organisasi

#### **c. Kemampuan Menghargai Perbedaan Pendapat dan Pandangan**

Pegawai di BKPSDM Kabupaten Bombana memiliki keyakinan yang cukup kuat untuk menyelesaikan tugas dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, terutama dalam menghadapi digitalisasi administrasi. Namun, terdapat beberapa hambatan utama yang perlu diperhatikan, yaitu keterbatasan pelatihan dan dukungan dalam penggunaan sistem baru, tekanan waktu yang dapat mengurangi rasa percaya diri, serta adanya resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan perbedaan pendapat yang sulit dikelola secara efektif.

### 3. Dimensi Keterampilan

Dimensi keterampilan mengacu pada kemampuan praktis dan interpersonal yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Berbeda dengan pengetahuan (yang bersifat teoritis) dan kemampuan (yang mencakup kapasitas adaptasi dan kepercayaan diri), Keterampilan pegawai sangat menentukan efektivitas kerja sehari-hari, mulai dari kerja sama tim, komunikasi, hingga penyelesaian masalah secara kolaboratif. Dalam era organisasi modern yang sangat menekankan kerja lintas fungsi, keterampilan interpersonal dan sosial menjadi faktor kunci keberhasilan individu.

Pegawai menunjukkan tingkat keterampilan yang sangat baik dalam semua aspek yang dievaluasi. Kemampuannya untuk bekerja sama secara kooperatif, mencerminkan pribadi yang tidak individualistik dan mampu membaaur dalam tim. Ia memiliki konsep diri yang matang, yang membuatnya sadar akan potensi dan keterbatasannya sendiri, serta bersedia melakukan perbaikan. Dalam aspek keterampilan sosial, pegawai memiliki kecerdasan emosional yang baik, mampu menjalin relasi yang sehat dan menjaga komunikasi profesional di tengah hubungan kerja yang akrab.

#### a. Kemampuan untuk Bekerja Secara Kooperatif

Kemampuan ini menunjukkan sejauh mana seseorang mampu bekerja sama dengan orang lain, menghargai peran dan kontribusi tim, serta bersikap terbuka terhadap ide dan kerja kolektif. Pegawai di BKPSDM Kabupaten Bombana menunjukkan konsep diri positif sebagai bagian dari tim yang berkontribusi aktif dalam kerja sama. Ia memiliki kesadaran akan pentingnya komunikasi, saling mendukung, dan menyelesaikan konflik secara sehat. Namun, hambatan kerja sama muncul karena faktor eksternal (rekan kerja yang tidak kooperatif), bukan dari dalam dirinya, yang artinya masih ada ruang untuk peningkatan budaya organisasi dan pelatihan komunikasi tim.

#### b. Konsep diri (self-concept)

Keinginan untuk Menolong dan Melayani Masyarakat adalah salah satu contoh kompetensi yang termasuk dalam kategori konsep diri. Kompetensi ini berkaitan dengan dorongan internal seseorang untuk membantu dan memberikan layanan kepada orang lain, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Orientasi pelayanan yang tinggi sebagai bagian dari konsep dirinya. Ia merasakan makna dan kepuasan pribadi dalam melayani orang lain, bahkan bersedia melampaui tanggung jawab formal demi membantu warga. Hambatan lebih banyak berasal dari ekspektasi masyarakat yang tidak sesuai atau kurangnya pemahaman publik, yang menunjukkan perlunya edukasi publik dan peningkatan sistem pelayanan berbasis empati.

Namun, beberapa hambatan eksternal seperti rekan kerja yang tidak kooperatif dan masyarakat yang kurang memahami sistem pelayanan menjadi tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa selain membangun konsep diri positif secara individu, dibutuhkan juga dukungan sistemik dari organisasi, termasuk pelatihan kolaboratif, komunikasi tim, dan edukasi publik.

#### c. Keterampilan Sosial

Pengalaman sosial dalam berorganisasi mengacu pada kemampuan individu untuk menyampaikan informasi secara jelas, tepat, dan efektif kepada orang lain, baik itu kepada kolega, bawahan, atasan, atau pihak eksternal yang berhubungan dengan organisasi. Komunikasi ini tidak hanya terbatas pada aspek verbal (ucapan) tetapi juga mencakup komunikasi non-verbal (bahasa tubuh, ekspresi wajah, sikap tubuh, dll) dan komunikasi tertulis (surat, laporan, memo, email, dll).

Di BKPSDM Kabupaten Bombana, kemampuan komunikasi ini sangat penting, terutama karena organisasi ini berhubungan langsung dengan pengelolaan ASN dan pengembangan kompetensi pegawai di daerah. ASN yang bekerja di BKPSDM perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk menyampaikan informasi terkait kebijakan, prosedur, serta program-program yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi ASN.

Kemampuan komunikasi dalam berorganisasi merupakan aspek yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi sosial ASN. Komunikasi yang efektif memungkinkan tim di BKPSDM untuk bekerja lebih produktif, mengurangi miskomunikasi, serta memastikan bahwa informasi yang penting dapat sampai ke semua pihak yang terlibat dengan jelas dan tepat waktu. Selain itu,

komunikasi yang baik juga mendukung kelancaran proses evaluasi dan pelaporan program pengembangan kompetensi ASN, serta hubungan yang lebih harmonis antara internal organisasi dan dengan pihak eksternal.

Indikator Kemampuan Komunikasi dalam Berorganisasi di BKPSDM Kabupaten Bombana adalah Kompetensi sosial, terutama kemampuan komunikasi dalam berorganisasi, merupakan keterampilan yang sangat penting bagi ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana. Dengan kemampuan komunikasi yang baik, ASN tidak hanya dapat menyampaikan informasi dengan jelas, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengelola konflik, serta meningkatkan produktivitas tim. Kompetensi ini mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dan memastikan bahwa pengembangan kompetensi ASN dapat berjalan dengan optimal, sebagai berikut :

Kemampuan komunikasi dalam berorganisasi sangat penting untuk memastikan penyampaian informasi yang jelas dan efektif di antara semua anggota organisasi. Di BKPSDM Kabupaten Bombana, ASN yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan mampu membangun hubungan yang lebih baik, baik dengan sesama ASN, atasan, maupun dengan pihak eksternal yang terkait dengan kebijakan dan pengembangan ASN. Komunikasi yang efektif juga mendukung keberhasilan dalam berbagai proses administrasi dan pengembangan karier, serta menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kondusif. Di BKPSDM, ASN yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik diharapkan dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efisien dan mengurangi risiko miskomunikasi yang dapat menghambat kelancaran program-program pengembangan kompetensi ASN.

#### **4. Kinerja Pegawai**

Dimensi Kinerja Pegawai mencerminkan output nyata dari kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini bukan hanya sekadar pencapaian hasil kerja, tetapi juga meliputi proses kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, partisipasi dalam pelatihan, serta pengembangan kapasitas intelektual dan manajerial. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi biasanya tidak hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi juga menunjukkan inisiatif, efisiensi, dan kualitas kerja yang konsisten, serta kontribusi terhadap perbaikan dan pengembangan organisasi.

Pegawai memperlihatkan komitmen kuat terhadap peningkatan kapasitas diri dan pencapaian hasil kerja berkualitas. Ia aktif mengikuti pelatihan yang relevan dengan tugas, menunjukkan minat terhadap manajemen, serta menerapkan hasil pelatihan secara nyata dalam pekerjaan. Kemampuan intelektualnya tergambar dari cara sistematis dalam menyelesaikan masalah, bukan reaktif, melainkan reflektif dan analitis. Sikap ini sangat krusial dalam lingkungan kerja yang menuntut pemecahan masalah secara cepat dan tepat. Prestasi kerja yang dicapai menunjukkan bahwa pegawai memiliki standar kerja tinggi, disiplin, dan berorientasi pada hasil. Ia juga memberi nilai tambah dengan sistem kerja yang dihasilkan bisa diadopsi oleh unit lain. Ini menandakan kontribusi yang berdampak jangka panjang, bukan hanya pada tugas yang sifatnya rutin.

##### **a. Pelatihan Struktural atau Manajerial**

Pelatihan Struktural atau Manajerial Pelatihan manajerial seperti Diklat PIM (Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan) dan Latsar adalah salah satu bentuk pengembangan kompetensi manajerial yang diberikan kepada ASN yang dipromosikan ke jabatan struktural. Pelatihan ini bertujuan untuk mempersiapkan ASN dengan kemampuan dalam mengelola organisasi, merencanakan kebijakan, memimpin tim, dan menyelesaikan masalah organisasi. Walaupun sudah ada program pelatihan manajerial, beberapa ASN yang dipromosikan ke posisi manajerial masih merasa belum sepenuhnya siap untuk menangani tugas-tugas kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan struktural sudah diberikan, ada kebutuhan untuk pelatihan lanjutan atau program pembinaan berkelanjutan yang lebih terstruktur, terutama bagi ASN yang baru menjabat dalam posisi manajerial.

Beberapa tantangan yang dihadapi adalah kurangnya pelatihan berbasis praktik yang dapat memberikan kesempatan untuk langsung menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam situasi kerja nyata. Oleh karena itu, penting untuk memperbaiki kurikulum pelatihan yang lebih terintegrasi dengan studi kasus dan simulasi yang lebih relevan dengan tantangan yang dihadapi ASN di lapangan.

## **b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam pengembangan kompetensi manajerial. ASN yang telah memiliki pengalaman dalam posisi kepemimpinan lebih mampu menghadapi tantangan organisasi dan dapat membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks. Mereka juga memiliki kemampuan untuk memotivasi tim dan memastikan tercapainya tujuan organisasi. Bagi ASN yang baru pertama kali memegang posisi kepemimpinan, mereka memerlukan mentoring dan coaching dari pemimpin yang lebih berpengalaman agar dapat meningkatkan keterampilan manajerial mereka.

Pemimpin yang efektif di BKPSDM harus mampu mengelola tim, menghadapi tantangan, dan merencanakan serta mengambil keputusan strategis dengan baik. Pengalaman mereka menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, pendekatan kolaboratif, dan penghargaan atas pencapaian tim merupakan faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan. Pegawai juga menunjukkan pentingnya pelatihan kepemimpinan dalam mengasah keterampilan manajerial mereka, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mendengarkan masukan dari tim. Kepemimpinan yang baik di BKPSDM tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengalaman kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan kompetensi seorang aparatur sipil negara (ASN), khususnya di BKPSDM Kabupaten Bombana. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sedarmayanti (2018), pengalaman dalam kepemimpinan mencakup serangkaian kegiatan di mana individu diberikan kesempatan untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Pengalaman ini memberikan pembelajaran praktis yang sangat penting untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial.

Pengalaman kepemimpinan berfungsi sebagai ajang pembelajaran praktis yang memungkinkan ASN untuk mengasah keterampilan mereka dalam berbagai dimensi kompetensi, yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual. Secara khusus, dalam konteks pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Bombana, pengalaman kepemimpinan dapat berpengaruh besar terhadap pengembangan beberapa dimensi berikut:

**Kompetensi Manajerial:** Pengalaman kepemimpinan memberikan kesempatan bagi seorang ASN untuk mengelola organisasi atau tim dalam mencapai tujuan tertentu. Kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan merupakan inti dari kompetensi manajerial. ASN yang memiliki pengalaman kepemimpinan di BKPSDM akan semakin terampil dalam mengelola berbagai program pengembangan kompetensi ASN, serta dapat membuat keputusan yang tepat dalam menghadapi tantangan yang ada di lingkungan organisasi.

**Kompetensi Sosial:** Seorang pemimpin yang baik di BKPSDM tidak hanya bertugas mengatur pekerjaan tim, tetapi juga harus mampu menjaga hubungan sosial yang baik antar anggota tim dan dengan stakeholder eksternal. Komunikasi yang efektif, kemampuan untuk mengelola konflik, serta membangun jaringan kerja sama adalah keterampilan yang semakin terasah melalui pengalaman kepemimpinan. Pemimpin di BKPSDM dituntut untuk memahami dinamika sosial dalam organisasi dan menjaga agar seluruh anggota tim dapat bekerja secara sinergis.

**Kompetensi Intelektual:** Pengalaman kepemimpinan yang baik juga akan memperkaya pemahaman seorang ASN terhadap konsep-konsep intelektual yang terkait dengan kebijakan dan manajemen. Seorang pemimpin yang berpengalaman akan lebih terbuka terhadap ide-ide baru, analisis kebijakan, serta pengambilan keputusan berbasis data. ASN yang memimpin di BKPSDM diharapkan dapat menerapkan konsep-konsep manajerial dan kepemimpinan dengan lebih baik dalam kegiatan sehari-hari, baik itu dalam perencanaan program, evaluasi kinerja, ataupun dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada ASN. Tantangan yang Dihadapi Pemimpin di BKPSDM Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, banyak tantangan yang dihadapi oleh ASN yang memegang posisi kepemimpinan di BKPSDM Kabupaten Bombana. Beberapa tantangan utama yang sering muncul antara lain:

- **Pengelolaan Anggaran dan Sumber Daya:** Pemimpin di BKPSDM harus mampu mengelola anggaran dan sumber daya manusia secara efisien agar dapat mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai perencanaan anggaran, serta kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada, baik itu dalam bentuk keuangan, fasilitas, maupun sumber daya manusia.

- **Pengelolaan Program Pengembangan ASN:** Salah satu tantangan terbesar dalam memimpin BKPSDM adalah bagaimana merancang dan melaksanakan program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan ASN. Pemimpin harus memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, serta dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.
- **Komunikasi dan Motivasi Tim:** Salah satu peran pemimpin yang sangat krusial adalah memotivasi tim untuk mencapai tujuan organisasi. Di BKPSDM, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk menjelaskan visi, tujuan, dan strategi yang akan dijalankan, serta memberikan dukungan kepada tim agar mereka dapat bekerja dengan optimal. Kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mengatasi masalah komunikasi juga menjadi tantangan utama bagi seorang pemimpin.

#### Dampak Pengalaman Kepemimpinan pada Pengembangan Karier ASN

Pengalaman kepemimpinan yang diperoleh di BKPSDM tidak hanya berfungsi untuk pengembangan kompetensi individu, tetapi juga dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier ASN. Sebagai contoh:

- **Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan:** Seorang pemimpin yang terus berpengalaman dalam mengelola tim dan organisasi akan semakin terampil dalam memimpin, membuat keputusan strategis, serta menghadapi tantangan yang kompleks. Dengan kemampuan yang terus berkembang ini, peluang untuk promosi jabatan atau peningkatan karier akan semakin terbuka.
- **Peningkatan Kredibilitas:** Pengalaman kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kredibilitas ASN di mata atasan dan rekan kerja. ASN yang memiliki pengalaman dalam memimpin proyek besar atau inisiatif penting di BKPSDM akan mendapatkan pengakuan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan mereka, yang dapat berkontribusi pada pengembangan karier mereka di masa depan.
- **Indikator yang Digunakan untuk Mengukur Pengalaman Kepemimpinan**
- Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pengalaman kepemimpinan seorang ASN berkontribusi pada pengembangan kompetensinya antara lain:
  - **Kemampuan Mengelola Tim:** Sejauh mana pemimpin dapat mengatur dan mengarahkan tim agar mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat dilihat dari keterampilan delegasi, kemampuan memotivasi, serta hasil yang dicapai oleh tim di bawah kepemimpinannya.
  - **Pengelolaan Program:** Sejauh mana pemimpin dapat merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program-program yang berkaitan dengan pengembangan ASN. Pengalaman dalam mengelola program akan mempengaruhi efektivitas pelatihan dan peningkatan kompetensi ASN.
  - **Kemampuan Mengambil Keputusan:** Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi. Pengalaman kepemimpinan yang baik akan mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan berbasis data dan keputusan strategis yang bermanfaat bagi organisasi.
  - **Kemampuan Komunikasi:** Pengalaman kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan tim dan stakeholders lainnya. Komunikasi yang efektif sangat penting dalam menjaga hubungan yang harmonis

dan dalam memastikan bahwa semua pihak bekerja menuju tujuan yang sama.

Pengalaman kepemimpinan di BKPSDM Kabupaten Bombana memainkan peran yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi ASN. Pengalaman tersebut berkontribusi langsung pada pengembangan kompetensi manajerial, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual ASN, yang pada gilirannya akan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi setiap ASN di BKPSDM untuk diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman kepemimpinan yang bervariasi agar dapat berkembang secara maksimal dalam peran mereka. 4

Kompetensi intelektual merujuk pada kemampuan seseorang dalam berpikir kritis, memecahkan masalah, dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan untuk meningkatkan kinerja. Pada konteks pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana, kemauan untuk mengembangkan kompetensi menjadi indikator yang penting dalam mendukung perbaikan dan peningkatan kualitas kerja ASN.

Kompetensi intelektual berfokus pada kemampuan seseorang untuk melakukan analisis dan sintesis informasi, serta bagaimana individu tersebut mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman. Salah satu dimensi penting dalam kompetensi intelektual adalah kemauan untuk mengembangkan kompetensi, yang mencakup dorongan internal untuk terus belajar dan memperbarui keterampilan serta pengetahuan guna meningkatkan kualitas pekerjaan.

Kemauan untuk mengembangkan kompetensi sangat berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja ASN. ASN yang memiliki dorongan untuk belajar, berpartisipasi dalam pelatihan, serta memperbaiki diri melalui umpan balik, menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja mereka. BKPSDM mendukung kemauan tersebut dengan menyediakan berbagai program pelatihan dan fasilitas yang membantu ASN terus mengembangkan kompetensinya.

Indikator-indikator seperti partisipasi dalam pelatihan, inisiatif dalam peningkatan diri, dan keterbukaan terhadap umpan balik menunjukkan bahwa ASN yang memiliki kemauan untuk mengembangkan kompetensinya akan lebih siap menghadapi tantangan tugas mereka dan berperan aktif dalam kemajuan organisasi.

### **3.2 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kabupaten Bombana belum sepenuhnya optimal. Meskipun terdapat indikasi adanya motivasi internal pegawai untuk berkembang, partisipasi dalam pelatihan masih rendah, dan program diklat yang tersedia belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan jabatan. Temuan ini menegaskan bahwa terdapat kesenjangan nyata antara perencanaan pengembangan kompetensi dan implementasinya di lapangan.

Hal ini memperkuat hasil penelitian Nina Hikmah (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan yang disusun secara sistematis akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Namun, berbeda dengan penelitian Hikmah yang menunjukkan adanya keberhasilan pelatihan di Kabupaten Kampar, penelitian ini justru menemukan bahwa di BKPSDM Kabupaten Bombana, jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan masih sangat terbatas, dan pelatihan belum sepenuhnya disesuaikan dengan jenjang jabatan dan fungsi kerja. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah pada penekanan terhadap pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebelum program diklat dilaksanakan.

Sementara itu, dalam konteks pengembangan karir yang erat kaitannya dengan kompetensi, penelitian Krisna R. Soeharto dkk. (2023) menyoroti pentingnya sistem merit dan dukungan kebijakan instansi. Penelitian ini turut mengonfirmasi hal tersebut dengan menunjukkan bahwa pengembangan karir ASN di Bombana masih belum terarah secara sistematis, karena kurangnya keterlibatan pimpinan dalam membina dan mengarahkan karir pegawai. Meskipun beberapa pegawai telah menunjukkan inisiatif dan motivasi, namun tanpa sistem merit dan arahan kelembagaan yang kuat, potensi tersebut belum dimaksimalkan.

Selanjutnya, temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberadaan pelatihan

belum tentu menjamin peningkatan kompetensi jika tidak disertai dengan evaluasi pascapelatihan dan tindak lanjut kelembagaan, seperti yang ditegaskan oleh Dedy Kurniawan Nazara (2021). Sama halnya dengan Kabupaten Nias, di Kabupaten Bombana juga ditemukan bahwa pelatihan sering kali dilaksanakan tanpa melihat urgensi kebutuhan kerja aktual, sehingga manfaatnya tidak berkelanjutan. Penelitian ini menambahkan bahwa selain masalah anggaran, rendahnya monitoring terhadap efektivitas pelatihan menjadi faktor penghambat utama.

Lebih jauh, penelitian Ilham Hamzah dkk. (2022) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing pegawai. Temuan dalam penelitian ini menguatkan pandangan tersebut, namun juga memberikan catatan kritis bahwa faktor internal seperti rendahnya motivasi pegawai dan kurangnya instruktur kompeten masih menjadi kendala signifikan di BKPSDM Bombana. Penelitian ini menambahkan dimensi perilaku dan budaya kerja sebagai bagian penting dari strategi pengembangan kompetensi, yang belum banyak dibahas secara mendalam dalam penelitian Hamzah dkk.

Akhirnya, penelitian Muhammad Nur Rijal Zamzamy dan Purwo Isbandono (2022) yang menyoroti pentingnya analisis kebutuhan diklat teknis juga sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana pengembangan kompetensi yang tidak berbasis data kinerja nyata hanya akan menghasilkan program yang tidak relevan. Penelitian ini bahkan melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bagaimana absennya kolaborasi antarbagian dalam perencanaan pengembangan kompetensi turut memperlemah efektivitas program pelatihan di Bombana.

Dengan membandingkan temuan ini terhadap lima penelitian sebelumnya, terlihat bahwa meskipun permasalahan pengembangan kompetensi ASN menjadi isu yang luas dan umum, penelitian ini menawarkan kekuatan dari sisi kedalaman konteks lokal, pendekatan multidimensi terhadap kompetensi, serta penekanan pada strategi institusional berbasis kebutuhan dan perilaku pegawai. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya merefleksikan kondisi objektif di BKPSDM Kabupaten Bombana, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam perumusan strategi pengembangan SDM di tingkat daerah yang lebih terfokus, berkelanjutan, dan kontekstual.

#### **IV. KESIMPULAN**

Pengembangan kompetensi yang dilakukan di BKPSDM kabupaten Bombana sudah terlaksana dengan baik namun belum optimal. Hambatan-hambatan yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Bombana : Kurangnya Motivasi dari Pegawai Beberapa pegawai senior merasa tidak perlu lagi mengikuti pelatihan, karena mengandalkan pengalaman kerja yang telah mereka miliki, Terbatasnya kesempatan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan menyebabkan pengalaman kerja yang ada kurang dimaksimalkan sebagai sumber pembelajaran, Karena keterbatasan dana, tidak semua pegawai bisa ikut pelatihan teknis atau struktural secara merata, Adaptasi terhadap perubahan teknologi dan prosedur belum merata, terutama bagi pegawai senior, yang menghambat efektivitas kerja secara keseluruhan, Intelektual pegawai dalam hal berpikir kritis, analitis, dan inovatif masih belum sepenuhnya berkembang, terutama di level pelaksana, Inovasi dan perbaikan proses kerja masih terbatas, sehingga prestasi kerja yang dicapai belum bisa mendorong peningkatan mutu layanan secara signifikan. Adapun Upaya yang dilakukan BKPSDM kabupaten Bombana: Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan. BKPSDM Kabupaten Bombana menyusun berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kemampuan ASN di berbagai bidang. Program pelatihan ini mencakup pelatihan teknis, manajerial, hingga pelatihan soft skills yang sesuai dengan kebutuhan instansi dan tantangan yang ada, Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Rencana pengembangan kompetensi yang disusun oleh BKPSDM merupakan dasar dari kegiatan pelatihan yang dilakukan. Rencana ini juga mempertimbangkan analisis kebutuhan kompetensi di tingkat kabupaten, sehingga upaya yang dilakukan lebih tepat sasaran, Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pembelajaran. BKPSDM Kabupaten Bombana memanfaatkan platform online dan teknologi informasi untuk mengakses berbagai materi pelatihan dan seminar. Hal ini bertujuan untuk memudahkan ASN yang memiliki kesibukan tinggi agar tetap

bisa mengikuti pelatihan tanpa terbatas oleh waktu dan tempat, Mendorong budaya belajar mandiri dan kolaboratif, misalnya melalui forum diskusi internal, kelompok belajar ASN, atau pengembangan knowledge sharing antarpegawai, Memberikan pelatihan pengembangan soft skills, seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi efektif, dan manajemen konflik, untuk meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan interpersonal pegawai.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada instansi pemerintah yakni BKPSDM Kabupaten Bombana sebagai model studi kasus yang dipilih.

**Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada yakni BKPSDM Kabupaten Bombana beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Cretu, S., Lupu., & Mihaela, I. (2024) The Application of Competency Management to the Recruitment and Selection of Civil Servants <https://www.scopus.com/pages/publications/85203972838>
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Fatimah, Y. (2022). Kuantitas dan kualitas kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Kupang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1), 59–70. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/1149>
- Hamzah, I., Burhanuddin, & Wahid, N. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(2), 45–52. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/11326>
- Hikmah, N. (2020). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar) [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. UIN Suska Repository. <https://repository.uin-suska.ac.id/28538/>
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nazara, D. K. (2021). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.257>
- Nurdin, & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Media Sains Indonesia.
- Ruskarini, D. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Deepublish.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber daya aparatur dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simangunsong, F. (2017). *Metode penelitian kualitatif untuk ilmu pemerintahan*. CV Pustaka Abadi.

- Soeharto, K. R., Widnyani, I. A. P. S., & Sumada, I. M. (2023). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 21232–21239. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.9870>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>
- ZamZamy, M. N. R., & Isbandono, P. (2022). Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan (Inovant)*, 3(1), 15–25. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/33880>

