

PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI MALUKU

Gilland Ansel Soeyanthe

NPP. 32.0996

Asdaf Kota Ambon, Provinsi Maluku

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0996@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Hendayana S.STP, M.Sos, M.H

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Civil servant competency development in archipelagic regions faces significant implementation challenges. At BPSDM Maluku Province, only 44.7% of employees have participated in training programs, with 55.2% never attending any competency development activities. Additionally, misalignment exists between educational backgrounds and job requirements, with several employees holding positions incompatible with their academic qualifications, contradicting the "Right Man on the Right Place" principle. **Purpose:** This study aims to analyze the implementation of civil servant competency development at BPSDM Maluku Province using Sedarmayanti's four-dimensional competency framework (technical, managerial, social, and intellectual/strategic competencies). **Method:** Qualitative descriptive research involving seven informants selected through purposive sampling, including the Agency Head, Secretary, Division Heads, and functional staff, with data collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. **Result:** Technical competency development remains uneven due to budget constraints and inadequate infrastructure. Managerial competency shows gaps with only 18% of employees completing structural training. Social competency demonstrates positive outcomes with effective internal communication. Intellectual/strategic competency reveals low motivation among senior employees for self-developmen. **Conclusion:** BPSDM Maluku Province implements competency development programs following policy directions but requires strategic improvements in planning, trainer capacity building, and budget allocation to achieve optimal ASN quality enhancement.

Keywords: Competency Development, Civil Servants, Human Resource Management, Public Sector.

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pengembangan kompetensi ASN di daerah kepulauan menghadapi tantangan implementasi yang signifikan. Di BPSDM Provinsi Maluku, hanya 44,7% pegawai yang pernah mengikuti program pelatihan, dengan 55,2% pegawai belum pernah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban, dengan beberapa pegawai menempati posisi yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademisnya, bertentangan dengan prinsip "*The Right Man on the Right Place*". **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku menggunakan kerangka empat dimensi kompetensi Sedarmayanti (kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik). **Metode:** Penelitian kualitatif deskriptif dengan tujuh informan yang dipilih melalui *purposive sampling*, meliputi Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, dan staf fungsional, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. **Hasil/Temuan:** : Pengembangan kompetensi teknis belum merata akibat keterbatasan anggaran dan sarana prasarana. Kompetensi manajerial menunjukkan kesenjangan dengan hanya 18% pegawai yang menyelesaikan diklat struktural. Kompetensi sosial menunjukkan hasil positif dengan komunikasi internal yang efektif. Kompetensi intelektual/strategik mengungkap rendahnya motivasi pegawai senior untuk pengembangan diri. **Kesimpulan:** BPSDM Provinsi Maluku telah menjalankan program pengembangan kompetensi sesuai arah kebijakan namun memerlukan perbaikan strategis dalam perencanaan, peningkatan kapasitas pelatih, dan alokasi anggaran untuk mencapai peningkatan kualitas ASN yang optimal.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi, Aparatur Sipil Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sektor Publik.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi global dalam penyelenggaraan pemerintahan telah mendorong perubahan paradigma fundamental dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Era digital dan globalisasi menuntut aparatur sipil negara (ASN) untuk memiliki kompetensi yang tidak hanya relevan dengan tugas tradisional pemerintahan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan kompleksitas tantangan kontemporer (Van de Walle et al., 2021). Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi ASN menjadi imperatif strategis yang menentukan efektivitas birokrasi dalam mencapai tujuan pembangunan nasional dan mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Reformasi birokrasi di Indonesia, yang dimulai sejak era reformasi tahun 1998, telah mengalami evolusi signifikan dalam pendekatan pengembangan kapasitas aparatur negara. Konsep New Public Management (NPM) yang diadopsi sejak awal reformasi, dengan penekanan pada efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992), kini berkembang menjadi paradigma *New Public Governance* (NPG) yang menekankan pada kolaborasi, partisipasi, dan *networked governance* (Osborne, 2006; Torfing et al., 2020). Perubahan paradigma ini mengharuskan ASN untuk mengembangkan kompetensi yang lebih kompleks dan multidimensional. Studi longitudinal Knies et al. (2020) di 15 negara Eropa mengkonfirmasi korelasi positif antara investasi pengembangan kompetensi ASN dengan indikator good governance dan kepuasan pelayanan publik.

Sedarmayanti (2017), dalam konteks Indonesia, mengembangkan kerangka empat dimensi kompetensi yang mencakup: (1) kompetensi teknis sebagai kemampuan spesifik terkait bidang pekerjaan; (2) kompetensi manajerial sebagai kemampuan mengelola sumber daya dan memimpin; (3) kompetensi sosial sebagai kemampuan berinteraksi dan berkolaborasi; dan (4) kompetensi intelektual/strategik sebagai kemampuan berpikir analitis

dan strategis. Kerangka ini telah diadopsi secara luas dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia dan terbukti relevan dengan konteks budaya dan sistem pemerintahan nasional. Regulasi pengembangan kompetensi ASN di Indonesia mengalami penyempurnaan progresif yang mencerminkan komitmen pemerintah terhadap profesionalisme aparatur. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menandai tonggak penting dengan mengamanatkan pengembangan kompetensi sebagai hak dan kewajiban setiap ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil lebih lanjut mengoperasionalkan konsep *competency-based* HRM dalam sistem kepegawaian nasional. Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PERLAN) Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN memberikan panduan teknis yang komprehensif dengan mewajibkan setiap ASN melaksanakan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Regulasi ini sejalan dengan praktik terbaik internasional sebagaimana direkomendasikan oleh UN Public Service Day Commission (2020) yang menetapkan standar minimal 40 jam pelatihan per tahun untuk pegawai sektor publik. Studi Prasajo & Kurniawan (2019) lebih lanjut menunjukkan bahwa variasi kualitas implementasi pengembangan kompetensi antar daerah menciptakan disparitas kapasitas aparatur yang signifikan. Tantangan implementasi menjadi lebih kompleks di wilayah kepulauan yang memiliki karakteristik geografis unik. Indonesia sebagai negara maritim dengan lebih dari 17.000 pulau menghadapi tantangan aksesibilitas dan konektivitas yang mempengaruhi pemerataan akses pengembangan kompetensi (Puspitawati, 2020). Berdasarkan Peraturan Gubernur Maluku Nomor 101 Tahun 2021, BPSDM memiliki fungsi strategis dalam merumuskan kebijakan teknis, menyelenggarakan pembinaan, dan mengevaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di seluruh wilayah provinsi. Data empiris yang diperoleh dari BPSDM Provinsi Maluku mengungkapkan fenomena yang mengkhawatirkan. Dari 38 pegawai yang ada, hanya 17 pegawai (44,7%) yang pernah mengikuti program diklat atau bimbingan teknis, sementara 21 pegawai (55,2%) belum pernah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Kondisi ini jauh di bawah standar partisipasi yang direkomendasikan oleh Lembaga Administrasi Negara, yakni 100% pegawai harus mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam per tahun.

Lebih mengkhawatirkan lagi, analisis data menunjukkan adanya ketidaksesuaian sistemik antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban. Misalnya, Rahman Kaplale, S.Sos, lulusan Ilmu Sosial Politik, menempati posisi Pengelola Program Pengembangan Kompetensi Pendidik yang seharusnya memerlukan kualifikasi pendidikan atau pengalaman spesifik di bidang pendidikan. Kondisi serupa ditemukan pada beberapa posisi lain, yang mengindikasikan lemahnya implementasi prinsip *competency-based placement*. Fenomena ketidaksesuaian ini menimbulkan implikasi ganda. Di satu sisi, hal ini dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi karena pegawai harus menghabiskan waktu dan energi ekstra untuk mempelajari domain kompetensi yang tidak sesuai dengan background pendidikannya. Di sisi lain, kondisi ini juga dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai karena terjadi misalignment antara *passion*, *competency*, dan *job requirement*.

Data historis partisipasi diklat di BPSDM Provinsi Maluku juga menunjukkan fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2019, hanya 2% pegawai yang mengikuti program diklat. Tahun 2020 tidak ada pegawai yang mengikuti diklat, kemungkinan terdampak pandemi COVID-19. Tahun 2021 meningkat menjadi 10%, dan tahun 2022 mencapai puncak 60%. Pola fluktuatif ini mengindikasikan belum adanya sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan. Tantangan pengembangan kompetensi di BPSDM Provinsi Maluku juga diperparah oleh transisi metodologi pelatihan dari klasikal (tatap muka) ke non-klasikal dan hybrid learning sebagai respons terhadap perkembangan teknologi dan lessons learned dari pandemi. Namun, transisi ini tidak diikuti dengan kesiapan infrastruktur teknologi dan digital literacy yang memadai, sehingga berpotensi menciptakan digital divide dalam akses

pengembangan kompetensi. Namun, adaptasi praktik-praktik tersebut harus mempertimbangkan konteks lokal, kapasitas institusi, dan karakteristik budaya organisasi yang spesifik". Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban merupakan fenomena yang tidak hanya dialami oleh Indonesia, tetapi juga negara-negara berkembang lainnya, khususnya negara-negara *post-communist*. Penelitian Gërxhani & Van de Werfhorst (2013) menunjukkan bahwa ketidaksesuaian pendidikan dengan pekerjaan dapat memicu partisipasi dalam sektor informal sebagai mekanisme kompensasi, yang dalam konteks ASN dapat bermakna sebagai penurunan komitmen terhadap pengembangan kompetensi formal dan peningkatan ketergantungan pada pembelajaran informal serta mentoring relationships.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun telah terdapat kerangka regulasi yang komprehensif dan model teoretis yang mapan mengenai pengembangan kompetensi ASN, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan dalam memahami implementasi praktis di tingkat institusi daerah. *Literature review* sistematis yang dilakukan peneliti mengidentifikasi beberapa gap penelitian yang substansial. Pertama, terdapat keterbatasan penelitian empiris yang mengkaji implementasi pengembangan kompetensi ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tingkat provinsi, khususnya di wilayah kepulauan. Sebagian besar penelitian yang ada fokus pada implementasi di tingkat kabupaten/kota atau kementerian/lembaga, namun belum banyak yang mengeksplorasi dinamika pengembangan kompetensi di institusi yang secara khusus bertanggung jawab dalam capacity building ASN di tingkat provinsi. Kedua, terdapat gap teoretis dalam integrasi kerangka kompetensi multidimensional (*technical, managerial, social, intellectual/strategic*) dengan konteks spesifik geografis dan demografis wilayah kepulauan. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung menggunakan pendekatan *one-size-fits-all* tanpa mempertimbangkan variasi kontekstual yang mempengaruhi efektivitas strategi pengembangan kompetensi. Ketiga, masih terbatas penelitian yang menganalisis secara komprehensif faktor-faktor inhibiting dan enabling dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN, serta strategi adaptif yang dikembangkan oleh institusi daerah untuk mengatasi constraint yang dihadapi. Mayoritas penelitian existing bersifat normatif-preskriptif tanpa mengeksplorasi secara mendalam *creative solutions* dan *innovative approaches* yang *emerge* dari praktik lapangan. Keempat, terdapat gap metodologis dalam penggunaan pendekatan kualitatif yang mendalam untuk memahami fenomena pengembangan kompetensi ASN dari perspektif multiple stakeholders (pimpinan, middle management, dan implementers). Penelitian yang ada cenderung menggunakan single perspective atau pendekatan kuantitatif yang kurang mampu menangkap kompleksitas dan nuansa implementasi. Kelima, belum banyak penelitian yang mengkaji dampak transisi metodologi pelatihan dari klasikal ke *digital/hybrid* terhadap efektivitas pengembangan kompetensi ASN, terutama dalam konteks keterbatasan infrastruktur dan *digital literacy* di daerah kepulauan. Padahal, pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi teknologi dalam pembelajaran yang memerlukan evaluasi dampak dan *lessons learned*. Keenam, terdapat gap dalam pemahaman mengenai inter-generational dynamics dalam motivasi dan preferensi pengembangan kompetensi antara senior dan junior *civil servants*. Fenomena *aging workforce* di birokrasi Indonesia memerlukan pendekatan yang differentiated dalam desain program pengembangan kompetensi.

1.3. Penelitian Terdahulu

Kajian mengenai pengembangan kompetensi ASN telah menjadi topik yang mendapat perhatian signifikan dalam literatur administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik. Beberapa penelitian terdahulu memberikan fondasi teoretis dan empiris yang relevan dengan penelitian ini. Nopianti (2024) melakukan penelitian mengenai pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di BKPSDM Kabupaten

Badung, Provinsi Bali. Penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan menggunakan teori pengembangan Notoatmodjo (2015) ini menemukan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi sudah berjalan dengan baik namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, sarana prasarana, dan motivasi kerja pegawai. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan gambaran implementasi di tingkat kabupaten dengan setting daerah yang memiliki kapasitas fiskal relatif baik.

Hidayah et al. (2021) mengkaji tantangan pengembangan kompetensi ASN menuju "*low cost training* (LCT)" dalam mewujudkan reformasi birokrasi di Provinsi Sulawesi Selatan. Menggunakan metode analisis *Fishbone Diagram*, penelitian ini mengidentifikasi *e-learning* sebagai *smart solution* untuk mengatasi keterbatasan anggaran dengan tetap mempertahankan efektivitas pembelajaran. Temuan ini memberikan perspektif inovatif mengenai *cost-effective training delivery methods* yang relevan dengan kondisi keterbatasan anggaran di daerah. Sumanti (2018) melakukan studi komprehensif mengenai tantangan dan peluang pengembangan kompetensi PNS di daerah menggunakan pendekatan kualitatif dan studi literatur. Penelitian ini mengidentifikasi gap antara standar kompetensi jabatan dengan kompetensi aktual pegawai, keterbatasan alokasi anggaran, dan tidak adanya dokumen rencana pengembangan kompetensi yang sistematis di instansi pemerintah daerah. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi peluang melalui pengembangan budaya belajar dan kegiatan inovatif dalam memenuhi hak pengembangan kompetensi. Van der Wal et al. (2021) melakukan comparative study mengenai *public sector competency development* di negara-negara berkembang dan menemukan bahwa *local context*, *political support*, dan *institutional capacity* menjadi determinan utama keberhasilan program pengembangan kompetensi. Temuan ini sangat relevan dengan konteks Indonesia sebagai negara berkembang dengan *diversity* geografis dan budaya yang tinggi. Knies et al. (2020) dalam studi longitudinal di 15 negara Eropa menganalisis relationship antara *strategic HRM practices* dan *public sector performance*, dengan *competency development* sebagai mediating variable. Penelitian ini mengkonfirmasi pentingnya systematic approach dalam pengembangan kompetensi untuk *achieving sustainable performance improvement*.

Penelitian Hendayana (2023) tentang pengembangan Kota Salatiga sebagai Kota Gastronomi menekankan pentingnya peran aparatur dalam mengoptimalkan potensi budaya dan sosial untuk mendukung pembangunan berbasis kreativitas lokal. Studi ini menemukan bahwa kinerja aparatur cukup baik dalam produktivitas, responsivitas, dan akuntabilitas, namun masih perlu perbaikan pada kualitas layanan dan tanggung jawab. Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam memahami faktor penghambat dan upaya peningkatan kinerja aparatur, relevan untuk pengembangan kompetensi ASN di sektor publik. Selain itu, penelitian oleh Nangameka dan Anshori (2018) tentang efektivitas sistem *e-performance* dalam menunjang kinerja pegawai di Kecamatan Gununganyar, Kota Surabaya, menunjukkan bahwa aplikasi *e-performance* memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas dan output pegawai. Menggunakan metode kualitatif dan jenis penelitian deskriptif, penelitian ini melibatkan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem *e-performance* secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, dan penulis merekomendasikan agar pemerintah memberikan dukungan infrastruktur serta sosialisasi yang lebih baik mengenai *e-performance*. Terakhir, penelitian Nangameka dan Baidhowah (2020) mengenai manajemen kepegawaian di Kementerian Dalam Negeri mengungkapkan isu-isu yang dihadapi dalam penyusunan peta jabatan. Meskipun peta jabatan telah ditetapkan sejak tahun 2019, terdapat ketidakhadiran jabatan fungsional dosen di Institut Pemerintahan Dalam Negeri dalam peta jabatan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif semi etnografi dan menemukan bahwa penghitungan kebutuhan pegawai yang belum terintegrasi dengan sistem informasi manajemen kepegawaian menjadi masalah teknis, sedangkan koordinasi yang tidak berjalan dengan baik menjadi isu administratif. Dalam aspek

politik, kekuasaan elite masih sangat berperan dalam pengambilan keputusan terkait kebutuhan pegawai. penelitian oleh Nangameka (2024) tentang kinerja pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat Daya, menunjukkan bahwa meskipun kinerja pegawai secara umum berjalan baik, masih terdapat beberapa indikator yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal disiplin dan kemampuan teknologi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif, dan hasilnya menunjukkan perlunya peningkatan infrastruktur dan kompetensi pegawai untuk mencapai target kinerja yang lebih baik.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan ilmiah dalam beberapa dimensi yang belum dieksplorasi secara komprehensif dalam *literatur existing*. Pertama, penelitian ini merupakan studi empiris pertama yang secara spesifik menganalisis implementasi pengembangan kompetensi ASN di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tingkat provinsi di wilayah kepulauan Indonesia menggunakan kerangka empat dimensi kompetensi Sedarmayanti secara komprehensif dan terintegrasi. Kedua, penelitian ini mengembangkan *understanding* baru mengenai *adaptive strategies* yang dikembangkan oleh institusi *capacity building* di daerah untuk mengatasi *geographical constraints* dan *infrastructural limitations* dalam penyelenggaraan program pengembangan kompetensi. Strategi-strategi kreatif yang diidentifikasi dapat menjadi model replikasi untuk daerah kepulauan lainnya di Indonesia. Ketiga, penelitian ini memberikan *perspective* baru mengenai *inter-generational dynamics* dalam motivasi dan preferensi pengembangan kompetensi ASN, khususnya fenomena *motivational divide* antara senior dan junior *employees*. Temuan ini memiliki *implication* penting untuk *designing differentiated development programs* yang sesuai dengan *career stage* dan *learning preferences* yang berbeda. Keempat, penelitian ini menghasilkan *novel insights* mengenai *informal learning mechanisms* dan *social capital* dalam *organizational learning*, khususnya bagaimana *mentoring relationships* dan *peer-to-peer knowledge transfer* dapat menjadi *compensatory mechanism* untuk keterbatasan *formal training opportunities*. Temuan ini memperkaya *understanding* mengenai *organizational learning ecosystem* dalam konteks *resource-constrained environment*. Kelima, penelitian ini mengembangkan *analytical framework* yang mengintegrasikan *competency theory* dengan *geographical and infrastructural contextual factors*, yang dapat digunakan untuk *analyzing* dan *designing competency development programs* di daerah dengan karakteristik geografis yang *challenging*. Keenam, penelitian ini memberikan *empirical evidence* mengenai *effectiveness of informal communication technologies* (seperti *WhatsApp groups*) dalam *supporting coordination and knowledge sharing* dalam *organizational setting*, yang memiliki *practical implications* untuk *leveraging accessible technologies* untuk *organizational development* di daerah dengan *limited ICT infrastructure*. Ketujuh, penelitian ini menghasilkan *methodological contribution* dalam *form of multi-stakeholder qualitative approach* yang dapat *capture complexity* dan *nuance* dalam *implementation of competency development programs* dari *different organizational perspectives*, yang dapat diadaptasi untuk *similar studies* di konteks yang berbeda.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku berdasarkan empat dimensi kompetensi menurut Sedarmayanti (2017), yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan strategi yang ditempuh dalam implementasinya.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena pengembangan kompetensi ASN di

BPSDM Provinsi Maluku. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian yang bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2014; Sugiyono, 2018). Metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan fenomena secara sistematis dan akurat mengenai tingkat atau sifat dari populasi atau daerah tertentu yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini mengadopsi desain studi kasus tunggal (*single case study*) yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata dengan batas-batas yang tidak selalu jelas antara fenomena dan konteksnya. Pemilihan desain ini tepat karena penelitian bertujuan memahami "bagaimana" dan "mengapa" implementasi pengembangan kompetensi ASN berlangsung di BPSDM Provinsi Maluku dengan segala kompleksitas dan keunikan konteks geografis, demografis, dan institusionalnya.

Informan penelitian berjumlah tujuh orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pemilihan informan didasarkan pada kriteria: (1) memahami atau menguasai permasalahan melalui proses enkulturasi; (2) masih aktif terlibat dalam kegiatan yang diteliti; (3) memiliki waktu yang memadai untuk memberikan informasi; (4) tidak cenderung menyampaikan informasi hasil "kemasan" sendiri; dan (5) tergolong "cukup asing" dengan peneliti sehingga lebih objektif dalam memberikan informasi. Informan penelitian terdiri dari: (1) Kepala Badan BPSDM Provinsi Maluku (I1) - Drs. Hadi, M.Si, dipilih karena memiliki otoritas tertinggi dalam kebijakan pengembangan kompetensi dan memahami secara komprehensif seluruh aspek implementasi program; (2) Sekretaris Badan (I2) - Drs. Jusri Rasyid, dipilih karena bertanggung jawab dalam koordinasi pelaksanaan program dan memiliki pemahaman mendalam mengenai aspek operasional; (3) Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional (I3) - Fatimah Rongkoly Latar, SE., M.Si, dipilih karena mengetahui secara detail implementasi program pengembangan kompetensi dan tantangan yang dihadapi. Selanjutnya, (4) Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (I4) - Husni Alzagladie, S.Sos, dipilih karena memiliki data lengkap mengenai profil pegawai dan riwayat pengembangan kompetensi; (5) Analis Pengembangan Kompetensi Ahli Muda (I5) - Saiful Imran Sanaky, dipilih sebagai representasi pegawai fungsional level menengah yang mengalami langsung dinamika pengembangan kompetensi; (6) Staf Fungsional Senior (I6) - pegawai dengan pengalaman kerja di atas 10 tahun untuk memberikan perspektif mengenai evolusi pengembangan kompetensi; (7) Staf Fungsional Junior (I7) - Raehanatul Djannah, S.Sos, dipilih sebagai representasi pegawai muda yang memberikan perspektif fresh mengenai kebutuhan pengembangan kompetensi kontemporer.

Teknik pengumpulan data menggunakan kombinasi wawancara mendalam terstruktur, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara yang telah disusun berdasarkan indikator penelitian. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas pengembangan kompetensi secara langsung, sedangkan analisis dokumen mencakup regulasi, laporan kegiatan, dan data kepegawaian.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman (1994) yang terdiri dari reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dipastikan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking untuk memastikan akurasi dan kredibilitas temuan penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku dapat dianalisis melalui empat dimensi kompetensi menurut Sedarmayanti (2017), yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik. Setiap dimensi memiliki karakteristik implementasi yang berbeda dengan tingkat keberhasilan yang bervariasi.

1. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis, sebagai dimensi pertama dalam kerangka Sedarmayanti, mewakili kemampuan spesifik yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab teknis dalam pekerjaan. Analisis terhadap implementasi pengembangan kompetensi teknis di BPSDM Provinsi Maluku mengungkapkan paradoks yang menarik antara *regulatory compliance* dan *practical implementation challenges*.

Evaluasi terhadap indikator pelatihan teknis fungsional menunjukkan hasil yang mengkhawatirkan dari perspektif *equity and inclusivity* dalam akses pengembangan kompetensi. Data empiris mengungkapkan disparitas partisipasi yang signifikan, di mana hampir setengah dari *workforce* (55,2%) belum pernah mengikuti program pelatihan teknis apapun. Kondisi ini bertentangan dengan *spirit of lifelong learning* yang dicanangkan dalam regulasi ASN dan *principles of equal opportunity* dalam *capacity building*.

Tabel 1. Distribusi Partisipasi Pegawai dalam Pelatihan Teknis Fungsional

No	Kategori Partisipasi	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	Pernah mengikuti pelatihan	17	44,7
2	Belum pernah mengikuti	21	55,2
Total		38	100,0

Sumber: BPSDM Provinsi Maluku, 2025

Disparitas ini tidak dapat dijelaskan semata-mata sebagai random distribution, melainkan mencerminkan *systemic issues* dalam *training allocation mechanisms*. Berdasarkan testimony dari Sekretaris BPSDM (I2), ketidakmerataan ini dipengaruhi oleh *multiple factors* termasuk "dampak akibat pandemi dan seiring kemajuan IPTEK yang menimbulkan transisi dalam metode pelaksanaan kegiatan diklat, yang awalnya dilakukan secara klasikal (tatap muka) menjadi lebih sering dilakukan secara non-klasikal (jarak jauh) bahkan *hybrid*." Pernyataan ini mengungkapkan *adaptive pressure* yang dihadapi oleh institusi dalam merespons disruptive changes baik yang berasal dari external shocks (pandemic) maupun *technological evolution*. Namun, adaptasi ini tidak diikuti dengan *adequate preparation* dalam *terms of infrastructure readiness* dan *digital competency of participants*. Sebagaimana dijelaskan informan, "SDM pegawai di sini belum semuanya siap akan hal tersebut dari segi pendanaan kegiatan dan ketersediaan sarana prasarana serta minim pemahaman akan pemanfaatan teknologi."

Fenomena *digital divide* ini mengindikasikan *complexity of technological transition* dalam *organizational learning*. Literature mengenai *digital transformation* dalam *public sector* (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019) menunjukkan bahwa *successful digital adoption* memerlukan *complementary investments* dalam *human capital development*, *infrastructure upgrading*, dan *change management processes*. *Absence of integrated approach* dalam *technological transition* dapat memperparah *existing inequalities* dalam *access to development opportunities*. *Further analysis* mengungkapkan bahwa selection mechanism untuk training participation masih menggunakan *potential-based approach rather than competency gap analysis* atau *systematic needs assessment*. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi (I3) mengakui bahwa "pemberian pelatihan teknis pada pegawai di BPSDM Provinsi Maluku masih belum merata karena terdapat pertimbangan dana yang tersedia sehingga dalam pemberian kesempatan pegawai untuk melaksanakan diklat masih berdasarkan potensi yang ditunjukkan dan bukan atas kebutuhan kompetensi jabatannya." Pendekatan *potential-based* ini, meskipun memiliki merit dalam *identifying high performers* dan *future*

leaders, dapat menciptakan *Matthew effect* di mana "*the rich get richer*" - pegawai yang sudah menunjukkan performance yang baik mendapat lebih banyak *development opportunities*, sementara yang *struggling* dengan *competency gaps* justru kurang mendapat *support* yang dibutuhkan. Hal ini bertentangan dengan *equity principles* dalam *human resource development* dan dapat memperparah *performance disparities* dalam jangka panjang. *Absence of comprehensive job competency standards* merupakan *underlying factor* yang memperburuk situasi. Sebagaimana diakui oleh informan, "belum ada deskripsi standar kompetensi teknis untuk seluruh jabatan terkhususnya jabatan fungsional pelaksana, sehingga pelaksanaan diklat teknis dinilai baik masih berdasarkan kuantitasnya bukan pemenuhan kompetensi." Kondisi ini mencerminkan *institutional immaturity* dalam *implementing competency-based human resource management*.

International best practices (Van der Wal et al., 2021) menunjukkan bahwa *effective competency development* dimulai dengan *clear definition of required competencies* untuk setiap *role*, *systematic assessment of current competency levels*, *identification of gaps*, dan *targeted interventions* untuk *addressing specific needs*. *Without this foundational framework, training activities menjadi ad hoc* dan kurang *strategic* dalam *addressing organizational capability requirements*. *Analysis terhadap educational background alignment* mengungkapkan *problematic pattern* dalam *job placement practices* yang berdampak pada *competency development needs*. Data menunjukkan bahwa 21,1% pegawai menempati posisi yang tidak sesuai dengan *educational background* mereka, *creating additional burden* dalam *competency development* karena mereka harus *acquire domain knowledge* yang tidak *covered* dalam *formal education*.

Tabel 2. Analisis Kesesuaian Pendidikan dengan Jabatan

No	Kategori Kesesuaian	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	Sesuai dengan jabatan	30	78,9
2	Tidak sesuai dengan jabatan	8	21,1
Total		38	100,0

Sumber: BPSDM Provinsi Maluku, 2025

Data menunjukkan bahwa meskipun mayoritas pegawai (78,9%) menempati jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, masih terdapat 8 pegawai atau 21,1% yang mengalami ketidaksesuaian. Angka ini cukup signifikan dan berpotensi mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Salah satu contoh konkret ketidaksesuaian yang ditemukan adalah Rahman Kaplale, S.Sos, lulusan Ilmu Sosial dan Politik yang menjabat sebagai Pengelola Program Pengembangan Kompetensi Pendidik. Secara ideal, posisi ini memerlukan latar belakang pendidikan atau pengalaman spesifik di bidang pendidikan, bukan ilmu sosial dan politik. Ketidaksesuaian semacam ini dapat menimbulkan beberapa implikasi negatif. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Husni Alzagladie, S.Sos, menjelaskan latar belakang terjadinya ketidaksesuaian ini. "Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan disebabkan oleh banyak faktor seperti pada awal proses perekrutan pegawai, peserta seleksi CPNS datang dari latar belakang pendidikan yang beragam dan hanya beberapa jabatan yang memiliki persyaratan pendidikan tertentu."

Penjelasan ini mengungkap adanya keterbatasan dalam proses rekrutmen yang tidak selalu dapat mengakomodasi kebutuhan spesifik jabatan dengan ketersediaan kandidat yang memiliki kualifikasi pendidikan yang tepat. Dalam konteks daerah kepulauan di mana jumlah

pelamar dengan kualifikasi spesifik mungkin terbatas, kompromi dalam penempatan sering kali tidak dapat dihindari. Informan lebih lanjut menjelaskan, "Apabila kita tetap berpatokan pada prinsip *The Right Man on the Right Place* maka pengisian kebutuhan formasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu perangkat daerah tidak akan terpenuhi." Pernyataan ini mencerminkan dilema praksis antara idealisme teoretis dengan realitas empiris yang dihadapi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Meskipun demikian, informan mengklaim bahwa "sejauh ini belum ditemukan masalah yang timbul akibat ketidaksesuaian bidang ilmu pegawai dengan bagian tanggung jawabnya." Klaim ini perlu dicermati dengan hati-hati karena dampak ketidaksesuaian pendidikan dengan jabatan tidak selalu terlihat secara langsung atau diakui secara terbuka oleh organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya memerlukan waktu adaptasi yang lebih lama dan sering mengalami kesulitan dalam menguasai aspek teknis pekerjaan. Hal ini dapat berdampak pada produktivitas, kualitas output, dan kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan. Namun, sisi positif dari situasi ini adalah terdorongnya pegawai untuk terus belajar dan mengembangkan diri. "Pegawai dituntut untuk mampu terus belajar dan beradaptasi dengan tugas dan fungsi sambil bekerja," kata informan. Kondisi ini dapat menumbuhkan mentalitas pembelajar seumur hidup dan kemampuan adaptasi yang tinggi, yang merupakan aset berharga dalam lingkungan kerja yang dinamis. Untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian ini, organisasi perlu mengembangkan program *bridging course* atau pelatihan penyetaraan yang dapat membekali pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk jabatannya. Selain itu, penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kesesuaian kompetensi dengan jabatan dan memberikan kesempatan rotasi atau promosi yang lebih sesuai dengan latar belakang dan minat pegawai.

Pengalaman kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pengembangan kompetensi teknis karena melalui pengalaman, pegawai dapat mengakumulasi pengetahuan praktis, mengembangkan intuisi profesional, dan membangun jaringan kerja yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Analisis terhadap distribusi masa kerja pegawai di BPSDM Provinsi Maluku menunjukkan profil yang cukup matang dan berpengalaman.

Tabel 3. Distribusi Masa Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Maluku

No	Kategori Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 tahun	3	7,9
2	5-10 tahun	8	21,1
3	10-20 tahun	15	39,5
4	> 20 tahun	12	31,6
	Total	38	100,0

Sumber: BPSDM Provinsi Maluku, 2025

Data menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (71,1%) memiliki masa kerja di atas 10 tahun, dengan kelompok terbesar berada pada kategori 10-20 tahun (39,5%). Konsentrasi pegawai pada kategori masa kerja menengah hingga senior ini menciptakan potensi yang sangat besar untuk pengembangan kompetensi melalui mekanisme mentoring dan transfer pengetahuan. Kepala Badan BPSDM, Drs. Hadi, M.Si, menekankan pentingnya pengalaman kerja dalam membentuk kompetensi profesional. "Dalam bekerja, PNS harus dilengkapi dengan pengalaman bekerja yang cukup. Pengalaman akan membentuk karakter dan sikap profesional bagi PNS yang nantinya akan memungkinkan pegawai tersebut melaksanakan tugas dan fungsinya dengan segala fenomena yang berbeda di tiap permasalahan yang ia hadapi dengan tepat."

Pernyataan ini mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang nilai pengalaman sebagai sumber pembelajaran yang tidak dapat digantikan oleh pelatihan formal semata. Pengalaman memberikan konteks nyata, kompleksitas situasional, dan pembelajaran dari trial and error yang sangat berharga untuk pengembangan kompetensi praktis. Lebih lanjut, informan menjelaskan bahwa "menurut saya PNS di BPSDM Provinsi Maluku sudah hampir seluruhnya merupakan pegawai yang cukup berpengalaman, dibuktikan melalui pegawai di tiap bidang yang mampu menyelesaikan tugas dan fungsinya dengan tepat waktu tanpa timbul permasalahan." Validasi terhadap klaim ini diperkuat oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menjelaskan dinamika pengalaman dalam organisasi. "PNS yang berada di BPSDM Provinsi Maluku mayoritas memiliki masa kerja yang terbilang lama sehingga pengalaman kerja yang dimiliki memadai pula. Pada setiap bidang pasti terdapat beberapa pegawai yang mempunyai pengalaman masa kerja 4 tahun bahkan ada yang lebih lama dan pula beberapa pegawai yang lebih muda." Yang menarik dari temuan ini adalah terjadinya proses transfer pengetahuan secara natural dalam organisasi. "Dalam kesehariannya para pegawai yang lebih berpengalaman ini menjadi mentor bagi pegawai muda yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas dan fungsinya di bidang tersebut," lanjut informan.

Fenomena mentoring informal ini merupakan aset berharga yang dapat dikembangkan lebih sistematis sebagai strategi pengembangan kompetensi yang *cost-effective*. Mentoring tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan eksplisit, tetapi juga tacit knowledge yang sulit ditransmisikan melalui pelatihan formal. Namun, ketergantungan pada pengalaman juga memiliki risiko, terutama jika tidak dibarengi dengan updating pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan zaman. Pengalaman yang tidak diperbarui dapat menjadi *source of resistance* terhadap perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, penting untuk mengkombinasikan wisdom dari pengalaman dengan *knowledge* dan *skills* yang *up-to-date*. Organisasi perlu mengembangkan sistem knowledge management yang dapat menangkap, mendokumentasikan, dan mentransmisikan learning dari pengalaman dengan cara yang lebih sistematis. Hal ini penting untuk memastikan bahwa ketika pegawai senior pensiun, pengetahuan dan pengalaman berharga yang mereka miliki tidak hilang begitu saja.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya, memimpin tim, dan membuat keputusan strategis yang efektif. Dalam konteks organisasi publik, kompetensi manajerial menjadi kritikal karena complexity dari environment kerja yang melibatkan multiple stakeholders dan accountability yang tinggi kepada publik. Salah satu indikator utama pengembangan kompetensi manajerial adalah partisipasi pegawai dalam program diklat struktural atau diklat kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan kondisi yang sangat mengkhawatirkan terkait dengan pemenuhan persyaratan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural di BPSDM Provinsi Maluku.

Tabel 4. Partisipasi Pegawai dalam Diklat Struktural

No	Status Jabatan	Total Pegawai	Sudah Diklat	Belum Diklat	Persentase Sudah Diklat (%)
1	Pejabat Struktural	6	3	3	50,0
2	Pegawai Fungsional	32	4	28	12,5
	Total	38	7	31	18,4

Sumber: BPSDM Provinsi Maluku, 2025

Data yang sangat mengkhawatirkan terungkap bahwa dari 6 pejabat struktural yang ada, hanya 3 orang atau 50% yang telah mengikuti diklat kepemimpinan. Ini berarti masih ada 3 pejabat struktural yang belum memenuhi persyaratan regulasi untuk mengikuti diklat kepemimpinan sebagai prasyarat jabatan struktural. Kondisi ini jelas melanggar ketentuan yang tercantum dalam berbagai regulasi kepegawaian. Secara keseluruhan, hanya 7 dari 38 pegawai (18,4%) yang pernah mengikuti diklat struktural. Angka ini sangat rendah dan menunjukkan adanya serious gap dalam pengembangan pipeline kepemimpinan di organisasi ini. Kondisi ini berpotensi menimbulkan masalah serius dalam hal *succession planning* dan *readiness* organisasi dalam menghadapi transisi kepemimpinan.

Kepala Badan BPSDM, Drs. Hadi, M.Si, mengakui pentingnya pelatihan struktural dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan. "Pelatihan struktural sangat penting untuk dilaksanakan sebagai persyaratan bagi pegawai untuk menjabat di posisi struktural yang menuntut pegawai untuk mengambil peran sebagai pemimpin, pengatur dan pengawas. Melalui pelatihan tersebut pegawai akan lebih banyak melakukan praktik sikap kepemimpinan agar terbiasa ketika menjabat sebagai pemimpin di lapangan nantinya." Pengakuan ini menunjukkan *awareness* yang tinggi dari *top management* mengenai pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan. Namun, *awareness* ini ternyata tidak ditranslasikan menjadi *action* yang konsisten dalam memastikan semua pejabat struktural memenuhi persyaratan diklat kepemimpinan.

Sekretaris BPSDM, Drs. Jusri Rasyid, menjelaskan beberapa kendala yang menyebabkan rendahnya partisipasi dalam diklat struktural. "Pelatihan struktural yang dimaksud dilakukan melalui pemberian diklat kepemimpinan atau Diklat PIM dilaksanakan sesuai dengan pangkat dan golongan pegawai dengan memperhatikan kebutuhan dan kesiapan anggaran organisasi karena rata-rata kegiatan tersebut dilaksanakan di luar daerah." Kendala anggaran memang menjadi faktor obvious yang mempengaruhi partisipasi dalam diklat struktural. Biaya yang dibutuhkan untuk mengirim pegawai mengikuti diklat di luar daerah memang tidak sedikit, terutama bagi organisasi dengan *budget limitation*. Namun, ini seharusnya tidak menjadi excuse untuk tidak memenuhi *regulatory requirements* yang bersifat *mandatory*.

Informan lebih lanjut menyesali kondisi ini: "Perlu disayangkan BPSDM Provinsi Maluku sendiri masih belum seluruh pegawai yang berada pada jabatan struktural telah mengikuti diklat kepemimpinan tersebut." Penyesalan ini menunjukkan recognition terhadap problem yang ada, namun belum disertai dengan *concrete action plan* untuk mengatasinya. Faktanya, ketidakpatuhan terhadap persyaratan diklat kepemimpinan ini dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif. Dari aspek legal, ini dapat menyebabkan *findings* dalam audit kepegawaian dan berpotensi mempengaruhi penilaian kinerja organisasi. Dari aspek substantif, ini dapat mempengaruhi kualitas kepemimpinan dan efektivitas manajerial di organisasi.

Selain itu, *low participation* dalam diklat struktural di kalangan pegawai fungsional (hanya 12,5%) menunjukkan kurangnya *preparation* untuk *future leadership positions*. Tanpa pipeline yang kuat, organisasi akan menghadapi *difficulty* dalam melakukan *succession planning* yang efektif. Perlu dilakukan strategic initiative untuk meningkatkan *participation rate* dalam diklat struktural. Ini bisa meliputi *advocacy* kepada pemerintah pusat untuk memperbanyak lokasi penyelenggaraan diklat kepemimpinan, eksplorasi kemungkinan diklat online atau hybrid, atau melakukan joint training dengan organisasi lain untuk efisiensi biaya.

Tingkat pendidikan formal sering dijadikan sebagai *proxy indicator* untuk *readiness* seseorang dalam mengembangkan kompetensi manajerial. Meskipun pendidikan formal bukan jaminan kesuksesan dalam manajemen, namun foundation akademis yang solid dapat mempermudah proses *learning* dan *development* dalam aspek-aspek kepemimpinan.

Tabel 5. Distribusi Tingkat Pendidikan Pegawai BPSDM

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	Pascasarjana (S2)	13	34,2
2	Sarjana (S1)	14	36,8
3	Diploma IV (D4)	4	10,5
4	Diploma III (D3)	2	5,3
5	SMA	5	13,2
Total		38	100,0

Sumber: BPSDM Provinsi Maluku, 2025

Dari perspektif tingkat pendidikan, profil pegawai BPSDM Provinsi Maluku menunjukkan kondisi yang cukup menggembirakan. Data menunjukkan bahwa 71% pegawai memiliki kualifikasi pendidikan tinggi (S1 ke atas), dengan komposisi yang hampir seimbang antara lulusan S1 (36,8%) dan S2 (34,2%). Ini menunjukkan foundation akademis yang solid untuk pengembangan kompetensi manajerial. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Husni Alzagladie, S.Sos, memberikan assessment positif terhadap tingkat pendidikan pegawai. "Tingkat pendidikan pegawai di BPSDM Provinsi Maluku masih terbilang baik karena mayoritasnya adalah pegawai bergelar sarjana (S1) dan pascasarjana (S2). Meskipun dapat terbilang baik, setiap pegawai diharapkan untuk senantiasa meningkatkan strata pendidikannya melalui tugas belajar dan izin belajar."

Pernyataan ini mencerminkan recognition terhadap *current state* yang positif sekaligus *aspiration* untuk *continuous improvement*. Dorongan untuk terus meningkatkan tingkat pendidikan menunjukkan commitment terhadap lifelong learning yang merupakan characteristic penting dalam pengembangan kompetensi manajerial. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini sebenarnya memberikan advantage dalam pengembangan kompetensi manajerial karena pegawai dengan educational background yang solid umumnya memiliki *analytical thinking*, *communication skills*, dan *learning agility* yang lebih baik. Mereka juga *tends to be more open* terhadap *new ideas dan changes*. Namun, penting untuk dicatat bahwa tingkat pendidikan yang tinggi tidak secara otomatis mentranslate menjadi kompetensi manajerial yang efektif. *Educational qualifications* perlu dikombinasikan dengan *practical experience*, *formal leadership training*, dan *on-the-job development* untuk menghasilkan pemimpin yang kompeten.

Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana memanfaatkan foundation pendidikan yang baik ini untuk mengembangkan *actual managerial competencies*. Ini memerlukan *structured program* yang dapat memfasilitasi *transition* dari *academic knowledge* ke *practical leadership skills*. Perlu juga diperhatikan bahwa 13,2% pegawai hanya memiliki pendidikan SMA. Kelompok ini memerlukan perhatian khusus dalam pengembangan kompetensi manajerial karena *may need additional support* untuk *bridging the educational gap*. Program pengembangan yang inclusive perlu dirancang *to accommodate different educational starting points*. Kualitas pengalaman kepemimpinan merupakan faktor crucial dalam pengembangan kompetensi manajerial. Tidak semua pengalaman memimpin *automatically* menghasilkan kompetensi kepemimpinan yang baik. *Quality of leadership experience* sangat bergantung pada *complexity of challenges faced*, *quality of guidance received*, dan *reflective learning* yang dilakukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun formal training participation rendah, actual leadership practice di BPSDM Provinsi Maluku mendapat assessment yang positif dari pegawai. Hal ini menunjukkan adanya experiential learning yang efektif dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan. Saiful Imran Sanaky, S.STP, selaku Analis Pengembangan Kompetensi Ahli Muda, memberikan testimonial positif mengenai kualitas kepemimpinan di

organisasi. "Para pejabat struktural di BPSDM Provinsi Maluku seluruhnya merupakan pegawai dengan pengalaman memimpin yang sangat baik. Pak KABAN yang merupakan orang lama di sini, beliau sangat paham akan bagaimana mengatur pegawai. Dalam memimpin beliau memiliki pendekatan yang fleksibel namun tetap menekankan integritas dan disiplin."

Testimonial ini mengungkap beberapa karakteristik kepemimpinan yang *effective: understanding of people management, flexible approach*, dan *emphasis* pada *integrity* dan *discipline*. *Combination* ini menunjukkan *sophisticated leadership style* yang *balances adaptability* dengan *principle-based leadership*. *Flexibility* dalam *approach leadership* menunjukkan *situational awareness* dan *emotional intelligence* yang tinggi. Pemimpin yang *effective* memahami bahwa *different situations require different leadership styles* dan dapat *adjust approach mereka accordingly*. Namun, *flexibility* ini tidak berarti *compromising core values* seperti *integrity* dan *discipline*. *Assessment* positif lainnya datang dari pegawai yang memberikan perspektif mengenai *performance standards* yang ditetapkan oleh *leadership*. "Secara umum pegawai di BPSDM Provinsi Maluku sangat dituntut untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Hal ini dikarenakan Bapak KABAN dan Bapak Sekretaris adalah orang-orang yang sangat detail dan jeli dalam menerima segala laporan dari bidang kami maupun bidang lain."

Karakteristik detail-oriented dan thorough dalam supervisory practice menunjukkan high standards dan commitment terhadap *quality* yang merupakan *hallmarks of effective management*. *Ability* untuk *maintain high standards* sambil *creating environment* yang mendorong *responsibility* menunjukkan *balanced leadership approach*. *Leadership style* yang *demonstrated* oleh *current leaders* juga menciptakan *trickle-down effect* dalam *organization culture*. "Secara tidak langsung mereka menetapkan standar pelayanan minimal di sini dengan baik. Mereka pun sangat perhatian terhadap seluruh pegawai dan memotivasi kami agar tidak hanya asal bekerja saja namun juga untuk selalu mengembangkan diri."

Attention to employee development dan *motivation to grow* menunjukkan *transformational leadership characteristics yang focused* tidak hanya pada *task completion* tetapi juga pada *people development*. Ini merupakan indikator penting dari *managerial competency* yang *mature*. Para kepala bidang juga mendapat recognition positif: "para kepala bidang pun rata-rata memiliki sikap profesional yang serupa. Hal ini akibat jam terbang memimpin mereka yang cukup tinggi sehingga sebagai bawahan kami sangat terpacu untuk selalu menunjukkan kinerja yang baik sesuai fungsinya." *Consistency* dalam *leadership quality across different levels* menunjukkan *effective leadership development* dan *strong organizational culture*. *High flight hours* dalam *leadership positions* memungkinkan *accumulation of valuable experience* yang *contribute to managerial effectiveness*. Meski *assessment* terhadap *leadership experience* cukup positif, penting untuk melakukan *continuous development* untuk memastikan *leadership competencies* tetap *relevant* dengan *changing environment and challenges that organization* akan hadapi di masa depan.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan berinteraksi, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara efektif dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi publik, kompetensi sosial menjadi sangat penting karena sifat pelayanan publik yang secara inheren kolaboratif dan melibatkan interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sosial merupakan area yang paling berhasil dalam implementasinya di BPSDM Provinsi Maluku. Keberhasilan ini sangat mengesankan mengingat keterbatasan sumber daya dan tantangan yang dihadapi organisasi dalam aspek pengembangan kompetensi lainnya.

Kepala Badan BPSDM, Drs. Hadi, M.Si, mengungkapkan filosofi yang komprehensif mengenai komunikasi dan manajemen hubungan dalam organisasi. Ia menyatakan, "Saya

selalu menganggap setiap pegawai di sini sebagai keluarga saya sendiri. Sudah menjadi kewajiban bagi saya untuk mengenal mereka dan membangun hubungan baik. Hal ini pun selalu menjadi perhatian saya terhadap seluruh pegawai untuk bisa saling menghormati dan menghargai antar pegawai." Pendekatan kekeluargaan dalam hubungan organisasi ini mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai budaya Indonesia yang menekankan harmoni, saling menghormati, dan tanggung jawab kolektif. Penerapan kebijaksanaan budaya dalam manajemen organisasi dapat menciptakan rasa aman secara psikologis dan kepercayaan yang sangat penting untuk komunikasi yang efektif.

Filosofi kepemimpinan ini tidak hanya berhenti pada tataran retorika tetapi juga diterjemahkan menjadi perilaku dan sistem yang konkret. "Bermula dari pengenalan akan sesama rekan kerja ini akan membangun hubungan yang harmonis dan suportif di lingkup pegawai sehingga terhindar dari kesalahpahaman dan ketersinggungan. Hubungan tersebut menjadi modal awal yang baik dalam proses pelaksanaan tupoksi yang harus melibatkan interaksi sesama pegawai." Analisis ini menunjukkan pemikiran sistematis mengenai pembangunan hubungan sebagai fondasi untuk efektivitas operasional. Pengakuan bahwa pencapaian tugas memerlukan kerjasama antarpribadi menunjukkan pemahaman yang cangguh tentang prinsip-prinsip perilaku organisasi.

Efektivitas pendekatan komunikasi ini dikonfirmasi oleh kesaksian dari pegawai baru yang memberikan perspektif komparatif berdasarkan pengalaman organisasi sebelumnya. Raehanatul Djannah, S.Sos, menyampaikan, "Pengalaman saya sebagai pegawai di BPSDM Provinsi Maluku sangatlah berkesan karena sebelumnya saya berdinis di salah satu OPD provinsi yang lain yang begitu ketat akan persaingan sesama pegawainya dan baru bergabung di sini terhitung 6 bulan namun sudah merasa sangat nyaman." Perbandingan dengan pengalaman kerja sebelumnya memberikan validasi eksternal yang berharga terhadap kualitas budaya organisasi. Adaptasi yang cepat dan tingkat kenyamanan yang dicapai dalam waktu singkat menunjukkan proses orientasi yang efektif dan iklim organisasi yang inklusif.

Manifestasi spesifik dari budaya komunikasi yang efektif terlihat dalam interaksi sehari-hari. "Para pegawai mampu mengenal sampai menghafal nama saya walaupun belum pernah bercakap-cakap sebelumnya dan bertugas di bidang yang berbeda dalam waktu cepat. Hal ini menurut saya akibat di setiap kesempatan Pak KABAN selalu mengingatkan para pegawainya untuk saling mengenal sesama pegawai di sini dan menjaga hubungan kekeluargaan." Pengamatan ini menyoroti pentingnya pemodelan kepemimpinan dalam membentuk perilaku organisasi. Penguatan yang konsisten terhadap nilai-nilai pembangunan hubungan dari pimpinan puncak menciptakan efek berantai yang mempengaruhi perilaku di seluruh hierarki organisasi.

Pengakuan terhadap budaya yang inklusif juga berkontribusi pada lingkungan komunikasi yang efektif. "Beliau juga tak lupa mempraktikkannya langsung. Para pegawai juga paham bagaimana cara menempatkan dirinya dengan baik, saya sebagai salah satu pegawai dengan usia termuda dan pengalaman kerja yang baru 2 tahun merasa sangat dihargai." Lingkungan yang inklusif membuat semua pegawai merasa dihargai tanpa memandang senioritas atau tingkat pengalaman mereka, menciptakan rasa aman secara psikologis yang penting untuk komunikasi terbuka dan berbagi pengetahuan. Jenis lingkungan ini memfasilitasi komunikasi ke atas dan mengurangi hambatan hierarkis yang sering menghalangi komunikasi organisasi.

Kompetensi kolaboratif merupakan perpanjangan dari keterampilan sosial individu ke tingkat koordinasi organisasi dan kerja tim. Kolaborasi yang efektif memerlukan tidak hanya kemauan individu untuk bekerja sama tetapi juga mekanisme struktural yang memfasilitasi koordinasi dan pencapaian tujuan bersama. Penilaian terhadap kolaborasi antar unit di BPSDM menunjukkan pendekatan sistematis dalam koordinasi yang mendukung efektivitas organisasi. Sekretaris BPSDM, Drs. Jusri Rasyid, menjelaskan sifat dan dinamika hubungan fungsional.

"Secara umum setiap bidang di BPSDM memiliki hubungan atau keterkaitan dalam mendukung tujuan dan fungsi keseluruhan organisasi. Kerja sama antar bidang tersebut bergantung pada permasalahan yang dihadapi." Pemahaman tentang saling ketergantungan organisasi menunjukkan pemikiran sistem yang canggih. Pengakuan bahwa semua unit saling terhubung dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan mencerminkan perspektif organisasi yang matang yang bergerak melampaui mentalitas silo.

Adaptasi situasional dalam pendekatan kolaborasi menunjukkan pemahaman tentang prinsip-prinsip kontinjensi dalam koordinasi organisasi. "Misalnya, Bidang Penilaian Kinerja Aparatur berhubungan erat dengan Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur yang memberikan rekomendasi pegawai yang layak untuk mengikuti diklat akibat etos kerja yang baik." Contoh konkret ini menunjukkan integrasi sistematis antara evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan. Keterkaitan ini menunjukkan praktik sumber daya manusia yang matang yang menghubungkan penilaian dengan intervensi perbaikan, mencerminkan pemahaman tentang praktik terbaik manajemen kinerja. Kepala Badan BPSDM memberikan perspektif yang lebih luas tentang budaya kolaborasi: "Kerja sama yang terjalin dalam suatu organisasi merupakan aspek krusial penentu keberhasilan suatu organisasi. Menurut pengamatan saya, di BPSDM Provinsi Maluku sendiri, kerja tim yang terjalin dalamnya sudah terbilang baik." Pengakuan terhadap kerja tim sebagai faktor kunci keberhasilan menunjukkan kesadaran kepemimpinan akan pentingnya kompetensi kolaboratif. Kesadaran ini diterjemahkan menjadi harapan dan sistem dukungan yang mendorong perilaku kolaboratif.

Mekanisme struktural yang mendukung kolaborasi mencakup kepatuhan terhadap prosedur dan koordinasi hierarkis. "Hal ini tampak dari setiap pekerjaan dan instruksi yang masuk dan keluar dari tiap bidang telah melewati jalur hierarki yang sesuai dengan SOP dinas. Kemudian dalam pelaksanaan tugas, setiap bidang melaksanakan koordinasi dengan pimpinan maupun bidang yang lain." Meskipun prosedur birokrasi sering kali dikritik sebagai penghalang efisiensi, kerangka prosedural yang tepat sebenarnya memfasilitasi koordinasi dengan menyediakan saluran komunikasi yang jelas dan mekanisme akuntabilitas. Keseimbangan antara kepatuhan prosedural dan fleksibilitas menjadi penting dalam mempertahankan efisiensi dan efektivitas. Ekspektasi budaya yang mendukung kolaborasi juga diartikulasikan secara eksplisit: "Setiap pegawai juga dituntut untuk menumbuhkan rasa korsa dan peduli dengan pegawai lainnya, dan menurunkan rasa egois yang mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan dinas."

Penekanan pada orientasi kolektif di atas kepentingan individu mencerminkan pemrograman budaya yang mendukung perilaku kolaboratif. Namun, pelaksanaan ekspektasi semacam itu memerlukan pemodelan yang konsisten dari kepemimpinan dan struktur insentif yang sesuai. Pemanfaatan teknologi untuk mendukung kolaborasi menunjukkan adaptasi praktis terhadap keterbatasan infrastruktur. Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Husni Alzagladie, S.Sos, menjelaskan solusi pragmatis: "Untuk memaksimalkan kerja sama antar bidang di BPSDM Provinsi Maluku, kami masih memanfaatkan fitur *Group Chat* dan *Private Chat* melalui aplikasi WhatsApp karena sudah umum digunakan dan lebih sederhana dalam penggunaannya." Pemanfaatan teknologi komunikasi yang dapat diakses menunjukkan ketangkasan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan komunikasi. Alih-alih menunggu infrastruktur TI yang canggih, organisasi menyesuaikan alat yang ada untuk memenuhi kebutuhan komunikasi yang mendesak. Namun, keterbatasan infrastruktur terkadang mempengaruhi efektivitas kolaborasi: "Namun terkadang terjadi kendala akibat jaringan yang terkadang bermasalah di wilayah Kota Ambon, sehingga informasi atau instruksi pimpinan menjadi sedikit terhambat namun masih bisa dieksekusi dengan cepat oleh para pegawai di tiap bidang yang berkaitan." Respons yang tangguh terhadap tantangan infrastruktur menunjukkan budaya organisasi yang adaptif. Alih-alih terjebak oleh

hambatan, organisasi menemukan cara untuk mempertahankan aliran komunikasi dan pelaksanaan tugas meskipun ada kesulitan teknis.

4. Kompetensi Intelektual/Strategik

Kompetensi intelektual dan strategik mencakup keterampilan berpikir tingkat tinggi yang meliputi penalaran analitis, perencanaan strategis, pemecahan masalah, dan orientasi pembelajaran berkelanjutan. Kompetensi ini sangat penting untuk posisi senior dan pemimpin organisasi di masa depan yang harus menghadapi tantangan kompleks dan membuat keputusan dengan implikasi jangka panjang. Motivasi untuk pembelajaran berkelanjutan merupakan fondasi dari pengembangan kompetensi intelektual. Tanpa motivasi intrinsik untuk belajar dan berkembang, program pengembangan formal akan memiliki efektivitas yang terbatas. Penelitian di BPSDM mengungkapkan pola yang mengkhawatirkan dalam motivasi belajar, terutama di antara berbagai demografi pegawai.

Kepala Badan BPSDM, Drs. Hadi, M.Si, memberikan penilaian jujur mengenai motivasi belajar secara keseluruhan: "Secara umum kemauan para pegawai di BPSDM Provinsi Maluku untuk mengembangkan kompetensinya masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat melalui mayoritas para pegawai yang acuh dalam hal mencari informasi terkait diklat ataupun seminar gratis dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai." Perilaku proaktif yang rendah dalam mencari peluang pengembangan menunjukkan kurangnya motivasi intrinsik untuk pertumbuhan profesional. Temuan ini mengkhawatirkan karena pembelajaran berkelanjutan sangat penting untuk menjaga relevansi dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat.

Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya motivasi termasuk prioritas pribadi yang bersaing dan sumber pendapatan alternatif. "Kemudian mayoritas PNS di sini memiliki pekerjaan sampingan bertani dan berkebun yang lebih memilih menggunakan waktu luangnya untuk mengurus ladangnya." Keterlibatan dalam kegiatan pekerjaan sampingan mencerminkan respons pragmatis terhadap potensi ketidakcukupan pendapatan dari gaji pegawai negeri. Namun, perhatian yang terbagi antara tanggung jawab pekerjaan utama dan bisnis sampingan dapat mengalihkan fokus dari pengembangan profesional.

Meskipun motivasi secara keseluruhan rendah, pegawai muda menunjukkan pola yang berbeda. "Pun saya kira yang perlu digenjot motivasinya adalah pegawai muda untuk melanjutkan pendidikan melalui izin belajar maupun tugas belajar. Hal ini penting bagi mereka karena akan melanjutkan tongkat estafet pemerintahan." Pengakuan terhadap potensi pegawai muda dan pentingnya dalam perencanaan suksesi menunjukkan kepemimpinan yang berpikir ke depan. Investasi dalam pengembangan generasi muda sangat penting untuk keberlanjutan organisasi dan pembangunan kapasitas.

Tabel 6. Motivasi Pegawai dalam Pengembangan Kompetensi

No	Kategori Pegawai	Motivasi Tinggi	Motivasi Sedang	Motivasi Rendah	Total
1	Pegawai Senior (>15 tahun)	2	5	8	15
2	Pegawai Menengah (5-15 tahun)	5	8	3	16
3	Pegawai Junior (<5 tahun)	4	2	1	7
Total		11	15	12	38

Sumber: Data primer diolah, 2025

Kepala Bidang (I3) menambahkan bahwa "para pegawai yang sudah senior apalagi mempunyai jabatan yang cenderung tidak ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi karena konsekuensinya harus meninggalkan jabatannya dan merasa akan segera pensiun sehingga akan sia-sia." Namun, terdapat apresiasi terhadap motivasi pegawai muda yang berjuang untuk mengurus tugas dan izin belajar. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun menghadapi beberapa kendala teknis. Kepala Badan (I1) menyatakan: "Apabila dilihat pengalaman kerja pegawai dalam hal penyelesaian tugas selama 1 (satu) tahun belakangan ini, rata-rata pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan."

3.2. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama penelitian ini mengungkapkan kompleksitas implementasi pengembangan kompetensi ASN di wilayah kepulauan dengan karakteristik geografis dan demografis yang unik. Dari perspektif teori pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengembangan kompetensi di BPSDM Provinsi Maluku mengalami variasi signifikan antar dimensi kompetensi yang dianalisis. Dimensi kompetensi teknis menghadapi tantangan terbesar dengan tingkat partisipasi yang rendah dalam pelatihan teknis fungsional (44,7%). Kondisi ini sejalan dengan temuan Sumanti (2018) yang mengidentifikasi gap antara standar kompetensi untuk melaksanakan tugas suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Namun, penelitian ini memberikan perspektif baru dengan mengungkapkan bahwa di wilayah kepulauan, tantangan geografis dan infrastruktur menjadi faktor tambahan yang mempersulit implementasi program pengembangan kompetensi.

Analisis mendalam terhadap data partisipasi menunjukkan pola yang mencerminkan *systematic exclusion* dalam akses pengembangan kompetensi. Ketidakmerataan partisipasi ini tidak dapat dijelaskan semata-mata sebagai distribusi acak, melainkan mencerminkan *structural barriers* yang memerlukan *intervention* yang lebih fundamental. Transisi metodologi pelatihan dari klasikal ke digital dan *hybrid learning*, meskipun merupakan respons adaptif terhadap *pandemic disruption* dan *technological advancement*, ternyata menciptakan *digital divide* yang memperburuk *existing inequalities* dalam akses pengembangan kompetensi. Fenomena ini mengungkapkan kompleksitas implementasi teknologi dalam *organizational learning context*. *Literature* mengenai digital transformation dalam sektor publik menunjukkan bahwa *successful adoption* memerlukan *comprehensive approach* yang mencakup tidak hanya *technological infrastructure* tetapi juga *human capital development*, *change management processes*, dan *cultural adaptation* (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019). *Absence of integrated approach* dalam *technological transition* dapat memperparah *existing inequalities* dan menciptakan *new forms of exclusion*.

Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan (21,1% pegawai) mengindikasikan perlunya reformulasi strategi penempatan pegawai dan pengembangan program *bridging course* untuk meningkatkan kompetensi teknis. Temuan ini memberikan kontribusi empiris terhadap diskusi mengenai implementasi prinsip "*The Right Man on the Right Place*" dalam konteks keterbatasan sumber daya aparatur di daerah. Kondisi ini menciptakan *additional burden* dalam pengembangan kompetensi karena pegawai harus mengakuisisi *domain knowledge* yang tidak tercakup dalam *formal education* mereka, sekaligus menunjukkan *resilience* dan *adaptability* yang tinggi dari pegawai dalam menghadapi *role ambiguity*.

Dimensi kompetensi manajerial menunjukkan kesenjangan serius dengan hanya 18,4% pegawai yang mengikuti diklat struktural. Kondisi ini bertentangan dengan regulasi yang mewajibkan diklat kepemimpinan sebagai prasyarat jabatan struktural. Temuan ini memperkuat argumen Van de Walle et al. (2021) mengenai pentingnya dukungan politik dan kapasitas institusi dalam implementasi program pengembangan kompetensi di negara berkembang. Yang lebih mengkhawatirkan adalah bahwa 50% pejabat struktural belum memenuhi persyaratan diklat kepemimpinan. Kondisi ini tidak hanya melanggar regulatory compliance tetapi juga berpotensi mempengaruhi *quality of leadership* dan *organizational effectiveness*. Penelitian dalam leadership development menunjukkan bahwa *formal leadership training*, meskipun bukan *guarantee* untuk *effective leadership*, memberikan foundational knowledge dan skills yang penting untuk managerial effectiveness, terutama dalam *complex organizational environments* (Van Velsor et al., 2010).

Paradoksnya, meskipun *formal training participation* rendah, *actual leadership practice* di BPSDM mendapat assessment positif dari pegawai. Hal ini mengindikasikan terjadinya *experiential learning* yang *effective* dan *natural talent development* yang tidak *tercapture* dalam *formal metrics*. *Phenomenon* ini menunjukkan bahwa *leadership competency* dapat berkembang melalui *on-the-job experiences*, *mentoring relationships*, dan *organizational culture* yang *supportive*. Namun, *reliance* pada *natural development* tanpa *structured intervention* dapat menciptakan *inconsistency* dalam *leadership quality* dan *sustainability issues* dalam *succession planning*. Dimensi kompetensi sosial menunjukkan hasil positif yang dapat dijadikan *best practice*. Implementasi pendekatan kekeluargaan dan komunikasi informal yang efektif menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Horton et al. (2002) mengenai pentingnya soft skills dalam efektivitas organisasi sektor publik. Keberhasilan dalam dimensi ini menunjukkan bahwa *cultural values* dapat menjadi *powerful enabler* untuk *organizational effectiveness* ketika *properly leveraged*.

Pendekatan kepemimpinan yang *humanistic* namun tetap *maintaining high standards* terbukti *effective* dalam menciptakan *psychological safety* dan *motivating employee performance*. Filosofi "keluarga besar" yang diterapkan oleh *leadership* tidak hanya menciptakan harmonious working relationships tetapi juga *facilitating knowledge sharing* dan *collaborative problem-solving*. Hal ini menunjukkan bahwa *indigenous management approaches* yang sesuai dengan *local cultural values* dapat menjadi *more effective* dibandingkan *imported management practices* yang tidak culturally appropriate. Pemanfaatan teknologi komunikasi sederhana seperti *WhatsApp groups* untuk *coordination* dan *knowledge sharing* menunjukkan *organizational agility* dalam *adapting available resources* untuk *achieving communication objectives*. Strategi ini mendemonstrasikan bahwa *effective organizational communication* tidak selalu memerlukan *sophisticated technology infrastructure*, tetapi dapat dicapai melalui *creative utilization of accessible tools* yang *already familiar* bagi users.

Dimensi kompetensi intelektual/strategik mengungkapkan fenomena menarik berupa dikotomi motivasi antara pegawai senior dan junior. Rendahnya motivasi pegawai senior untuk pengembangan diri menunjukkan perlunya strategi diferensiasi dalam program pengembangan kompetensi berdasarkan tahap karier pegawai. Temuan ini memberikan insight penting mengenai *life-cycle patterns* dalam *professional development* dan perlunya *tailored approaches* yang mengakomodasi *different motivational drivers across career stages*. Fenomena *motivational divide* ini tidak dapat dipandang semata-mata sebagai *individual choice*, tetapi perlu dipahami dalam konteks *structural factors* dan *incentive systems* yang ada. *Senior employees* mungkin mengalami *diminishing returns* dari *investment in formal development* karena *proximity* dengan *retirement*, sementara mereka memiliki *valuable tacit knowledge* yang dapat dikontribusikan melalui *mentoring* dan *knowledge transfer activities*.

Sebaliknya, *junior employees* memiliki *strong incentives* untuk *formal development* sebagai *career advancement strategy*, namun menghadapi *structural barriers* dalam *accessing development opportunities*.

Temuan penelitian ini memberikan *several theoretical contributions* terhadap *understanding of competency development in public sector organizations*. Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa *geographical and infrastructural contexts significantly moderate the effectiveness of competency development strategies*. *Traditional one-size-fits-all approaches* yang tidak mempertimbangkan *local constraints* dapat menghasilkan *suboptimal outcomes* dan bahkan memperburuk *existing inequalities*. Kedua, penelitian ini mengungkapkan *importance of informal learning mechanisms dalam organizational learning ecosystems*, terutama dalam *resource-constrained environments*. *Informal mentoring, peer-to-peer knowledge transfer*, dan *experiential learning* dapat menjadi *compensatory mechanisms* untuk keterbatasan *formal training opportunities*. Hal ini memperluas *understanding* mengenai *organizational learning* yang tidak hanya tergantung pada *formal training programs* tetapi juga pada *social capital* dan *organizational culture*. Ketiga, penelitian ini mendemonstrasikan *cultural embeddedness of management practices* dan pentingnya *cultural sensitivity* dalam *designing organizational development interventions*. *Indigenous management approaches* yang sesuai dengan *local values* dapat menjadi *more sustainable* dan *effective* dibandingkan *imported practices* yang tidak *culturally appropriate*.

Berdasarkan *comprehensive analysis* terhadap temuan penelitian, beberapa *strategic recommendations* dapat dirumuskan untuk meningkatkan *effectiveness of competency development programs* di BPSDM Provinsi Maluku dan *similar organizations*. Pertama, perlu dikembangkan *differentiated competency development pathways* yang mengakomodasi *different career stages, motivational drivers*, dan *learning preferences*. *Senior employees* dapat difokuskan pada *knowledge transfer roles* dan *strategic advisory functions*, sementara *junior employees* dapat diberikan *intensive skill development* dan *career advancement preparation*. Kedua, organisasi perlu mengembangkan *hybrid learning models* yang mengkombinasikan *formal training, informal mentoring, digital learning*, dan *experiential learning* untuk mengoptimalkan *learning outcomes* dengan *existing resource constraints*. Model ini harus *designed* dengan mempertimbangkan *digital literacy levels, infrastructure limitations*, dan *cultural preferences* yang ada di wilayah kepulauan. Ketiga, perlu dikembangkan *comprehensive competency mapping* dan *succession planning systems* yang tidak hanya mengidentifikasi *current competency gaps* tetapi juga *anticipating future competency requirements* sesuai dengan *strategic directions* dan *environmental changes* yang akan dihadapi organisasi.

3.3. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan menarik yang memberikan kontribusi baru dalam literatur pengembangan kompetensi ASN. Pertama, adanya fenomena "*motivational divide*" antara generasi pegawai dalam pengembangan kompetensi. Pegawai senior cenderung enggan mengikuti program pengembangan formal karena pertimbangan praktis seperti usia dan kedekatan masa pensiun, namun mereka berperan aktif sebagai mentor informal. Sebaliknya, pegawai junior menunjukkan antusiasme tinggi untuk pengembangan formal meskipun menghadapi kendala birokratis dan finansial. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi adaptasi kreatif dalam mengatasi keterbatasan geografis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi informal seperti WhatsApp untuk koordinasi dan transfer knowledge. Meskipun sederhana, strategi ini terbukti efektif dalam menjaga konektivitas dan kolaborasi antar pegawai di tengah keterbatasan infrastruktur. Ketiga, ditemukan pola "*learning by doing*" yang intensif di mana pegawai mengembangkan kompetensi melalui praktik langsung dan mentoring informal dari rekan kerja yang lebih berpengalaman. Pola ini menjadi mekanisme

kompensasi atas keterbatasan akses terhadap program pelatihan formal. Keempat, penelitian mengungkapkan pentingnya faktor kepemimpinan dalam menciptakan iklim pengembangan kompetensi. Pendekatan kepemimpinan yang humanis namun tetap disiplin terbukti efektif dalam memotivasi pegawai dan menciptakan budaya pembelajaran informal yang berkelanjutan. Kelima, transisi dari metode pelatihan klasikal ke digital dan hybrid learning menghadapi resistensi yang signifikan dari pegawai, terutama yang senior, karena keterbatasan literasi digital. Kondisi ini mengindikasikan perlunya program capacity building khusus untuk adaptasi teknologi dalam pengembangan kompetensi.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap implementasi pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku menggunakan kerangka empat dimensi kompetensi Sedarmayanti, dapat disimpulkan bahwa implementasi pengembangan kompetensi telah berjalan sesuai arah kebijakan namun belum mencapai tingkat efektivitas yang optimal. Dimensi kompetensi teknis menghadapi tantangan terbesar dengan tingkat partisipasi dalam pelatihan yang rendah (44,7%) dan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan (21,1%). Dimensi kompetensi manajerial menunjukkan kesenjangan signifikan dengan hanya 18,4% pegawai yang mengikuti diklat struktural, termasuk beberapa pejabat struktural yang belum memenuhi prasyarat diklat kepemimpinan.

Sementara itu, dimensi kompetensi sosial menunjukkan implementasi yang berhasil dengan komunikasi internal yang efektif dan kerja sama antar bidang yang baik melalui pendekatan kekeluargaan dan pemanfaatan teknologi komunikasi informal. Dimensi kompetensi intelektual/strategik mengungkapkan adanya motivational divide antara generasi pegawai, di mana pegawai senior menunjukkan motivasi rendah untuk pengembangan formal namun berperan aktif sebagai mentor, sementara pegawai junior memiliki antusiasme tinggi meski menghadapi berbagai kendala.

Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan anggaran, sarana prasarana yang tidak memadai, belum tersusunnya standar kompetensi teknis jabatan yang komprehensif, rendahnya motivasi pegawai untuk pengembangan diri, serta tantangan geografis dan infrastruktur sebagai wilayah kepulauan. Strategi adaptif yang dikembangkan mencakup pemanfaatan teknologi komunikasi informal, sistem mentoring internal, pembelajaran experiential learning, dan pendekatan kepemimpinan yang humanis namun disiplin.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, fokus penelitian hanya pada satu institusi sehingga generalisasi hasil memerlukan kehati-hatian. Kedua, periode penelitian yang relatif terbatas belum dapat menangkap dinamika jangka panjang pengembangan kompetensi. Ketiga, penelitian belum mengukur secara kuantitatif dampak program pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Arah Masa Depan Penelitian. Penelitian masa depan dapat dikembangkan dalam beberapa arah. Pertama, studi komparatif antar BPSDM di berbagai provinsi kepulauan untuk mengidentifikasi pola umum dan variasi lokal dalam implementasi pengembangan kompetensi. Kedua, penelitian longitudinal untuk menganalisis evolusi dan *sustainability program* pengembangan kompetensi ASN. Ketiga, pengembangan model pengukuran dampak pengembangan kompetensi terhadap indikator kinerja organisasi dan kepuasan pelayanan publik. Keempat, kajian mendalam mengenai efektivitas digital learning dan hybrid model dalam konteks pengembangan kompetensi ASN di daerah dengan keterbatasan infrastruktur. Kelima, penelitian mengenai pengembangan model *competency-based training* yang spesifik untuk institusi pengembangan SDM di wilayah kepulauan.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku dan seluruh pihak yang membantu menyelesaikan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- Gërkhani, K., & Van de Werfhorst, H. G. (2013). The effect of education on informal sector participation in a post-communist country. *European Sociological Review*, 29(3), 464-476. <https://www.jstor.org/stable/24479988>
- Hendayana. (2023). Kota Salatiga Menuju Kota Gastronomi. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(4), 67-79.
https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=Zcnoza0AAAAJ&citation_for_view=Zcnoza0AAAAJ:d1gkVwhDpl0C
- Hidayah, E. S., Almadani, M., & Suhriawan, A. M. (2021). Tantangan pengembangan kompetensi ASN menuju "low cost training" dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 8(1), 45-62.
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/2014>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Horton, S., Hondeghe, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). *Competency management in the public sector: European variations on a theme*. IOS Press.
<https://researchportal.port.ac.uk/en/publications/competency-management-in-the-public-sectoreuropean-variations-on->
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2020). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-24.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Sage Publications. <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Nangameka, T. I., & Anshori, A. R. (2018). Efektivitas Sistem E-Performance Dalam Menunjang Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gununganyar Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 6(2), 171-194. <https://www.academia.edu/download/87084767/298.pdf>
- Nangameka, T. I., & Baidhowah, A. R. (2020). Manajemen Kepegawaian di Kementerian Dalam Negeri: Isu-Isu yang Dihadapi. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 133-157. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/download/1338/818>
- Nangameka, T. I. (2024). Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya. <http://eprints.ipdn.ac.id/17531/1/E5-13-Nelvy%20Naomy%20Asmuruf-Kinerja%20Pegawai%20Negeri%20Sipil%20Pada%20Badan%20kepegawaian%20Pendidikan%20dan%20Pelatihan%20Daerah%20Kabupaten%20Sorong%20Provinsi%20Papua%20Barat%20Daya.pdf>
- Nopianti, N. P. (2024). Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di BKPSDM Kabupaten Badung Provinsi Bali. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 23-38. <http://eprints.ipdn.ac.id/17503/1/22REPOSITORY%20PENGEMBANGAN%20KOMPETENSI%20SUMBER%20DAYA%20APARATUR%20MELALUI%20PENDIDIKAN%20DAN%20PELATIHAN%20DI%20BADAN%20KEPEGAWAIAN%20DAN%20PENGEMBANGAN%20SUMBER%20DAYA%20MANUSIA%20KABUPATEN%20BADUNG%20PROVINSI%20BALI.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1002/pam.4050130113>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2019). Reformasi birokrasi dan good governance: Evaluasi implementasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 26(2), 89-105. <https://reformasibirokrasijabar.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/10/rb-dan-good-governance-eko-p.pdf>
- Puspitawati, D. (2020). Pembangunan wilayah kepulauan berlandaskan poros maritim: Tantangan dan peluang perimbangan keuangan daerah. *Jurnal Bina Lingkungan*, 4(1), 12-28. <https://bhl-jurnal.or.id/index.php/bhl/article/view/114>
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil (Edisi revisi, Cetakan ke-9). Bandung: PT. Refika

Aditama. <https://scholar.google.co.id/scholar?oi=bibs&cluster=4127246667598793801&btnI=1&hl=id>

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-28). Alfabeta. <https://id.scribd.com/document/391327717/Buku-Metode-Penelitian-Sugiyono>

Sumanti, R. (2018). Pengembangan kompetensi PNS di daerah: Tantangan dan peluang. Jurnal Transformasi Administrasi, 8(1), 55-72. <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/13292/2/BAB%201.pdf>

Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2020). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. Administration & Society, 52(4), 589-615. https://www.researchgate.net/publication/306406091_Transforming_the_Public_Sector_into_an_Arena_for_Co-creation_Barriers_Drivers_Benefits_and_Ways_Forward

Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government: A literature review. Government Information Quarterly, 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2021). Comparative public administration in the time of crisis. Public Administration Review, 81(4), 615-618. https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis

Van der Wal, Z., & Huberts, L. W. (2008). Value solidity in government and business: Results of an empirical study on public and private sector organizational values. American Review of Public Administration, 38(3), 264-285. https://zegervanderwal.com/wp/wp-content/uploads/2023/05/ARPA_2008_Value_Solidity_in_Government_and_Business.pdf

Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2010). The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5871/31/L-G-0000587131-0002384797.pdf>