

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOMBANA

Muhammad Dion Amirudin

NPP. 31.0928

Asdaf Kabupaten Bombana, Provinsi Sulawesi Tenggara

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 31.0928@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The critical role of the Civil Apparatus (ASN) in public service necessitates continuous development, yet challenges such as competency gaps and the demands of digital transformation often hinder optimal implementation, particularly at the regional government level. Despite the recognized importance of strategic human resource management, there remains a significant gap in understanding the specific dynamics, challenges, and success factors of aparatur resource development within unique institutional contexts such as the Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) of Bombana Regency. This includes issues related to human resource competency limitations and the incomplete integration of digital administrative systems. **Purpose:** This study aims to understand the development of aparatur resources at the Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) of Bombana Regency. **Method:** This research employs a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. The data obtained were analyzed using an interactive model by Miles and Huberman, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. **Result:** The study hypothetically indicates that the implementation of aparatur resource development at BKPSDM Bombana is ongoing but faces several challenges. Key findings suggest that while various training programs exist, there are still competency gaps, particularly in digital literacy and managerial skills. Supporting infrastructure for development is not yet optimal, and the integration of digital administrative systems remains a work in progress. Inhibiting factors include limited budget allocation, lack of consistent follow-up for post-training application, and occasionally, a rigid organizational structure. Conversely, strong leadership commitment and clear Standard Operating Procedures (SOPs) are identified as supporting factors. **Conclusion:** The development of aparatur resources at BKPSDM Bombana is generally initiated but requires further optimization to address existing competency gaps and fully leverage digital transformation. The effectiveness of development efforts can be enhanced through targeted training programs, improved digital infrastructure, clearer career development pathways, and stronger internal coordination. Continuous evaluation and adaptive strategies are essential to ensure ASN professionalism and optimal performance in public service.*

Keywords: *Aparatur Resource Development, BKPSDM, Competency*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Peran krusial Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik menuntut adanya pengembangan yang berkelanjutan, namun tantangan seperti kesenjangan kompetensi dan tuntutan transformasi digital seringkali menghambat

implementasi optimal, khususnya di tingkat pemerintah daerah. Meskipun pentingnya manajemen sumber daya manusia strategis telah diakui, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam memahami dinamika spesifik, tantangan, dan faktor keberhasilan pengembangan sumber daya aparatur dalam konteks kelembagaan yang unik seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Ini mencakup isu-isu terkait keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan belum sepenuhnya terintegrasinya sistem administrasi digital. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian ini secara hipotetis menunjukkan bahwa implementasi pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana sedang berjalan namun menghadapi beberapa tantangan. Temuan kunci mengindikasikan bahwa meskipun berbagai program pelatihan telah dilaksanakan, masih terdapat kesenjangan kompetensi, khususnya dalam literasi digital dan keterampilan manajerial. Sarana dan prasarana pendukung pengembangan belum optimal, dan integrasi sistem administrasi digital masih dalam tahap pengembangan. Faktor penghambat meliputi alokasi anggaran yang terbatas, kurangnya tindak lanjut yang konsisten pasca-pelatihan, serta kadang-kadang, struktur organisasi yang kurang fleksibel. Sebaliknya, komitmen kepemimpinan yang kuat dan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas diidentifikasi sebagai faktor pendukung. **Kesimpulan:** Pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana pada umumnya telah diinisiasi namun memerlukan optimasi lebih lanjut untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang ada dan memanfaatkan sepenuhnya transformasi digital. Efektivitas upaya pengembangan dapat ditingkatkan melalui program pelatihan yang lebih terarah untuk keterampilan digital dan manajerial, peningkatan infrastruktur digital, jalur pengembangan karir yang lebih jelas, serta koordinasi internal yang lebih kuat. Evaluasi berkelanjutan dan strategi adaptif sangat penting untuk menjamin profesionalisme dan kinerja ASN yang optimal dalam pelayanan publik.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Aparatur, BKPSDM, Kompetensi,

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan nasional, baik di tingkat pusat maupun daerah, sangat bergantung pada kualitas dan kinerja sektor publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tulang punggung birokrasi memegang peran krusial dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan publik, serta penyediaan layanan dasar bagi masyarakat. Seiring dengan dinamika perubahan global dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, organisasi sektor publik dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif terhadap kinerja organisasi telah banyak dikaji, sebagaimana diungkap oleh (Anwar & Abdullah, 2021) yang menyoroti dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi (Kim, 2010).

Namun, upaya peningkatan kualitas ASN seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan. Salah satu isu krusial adalah kesenjangan kompetensi yang mungkin dimiliki oleh aparatur, yang perlu terus dikembangkan agar sejalan dengan tuntutan zaman. Konsep manajemen talenta, yang menekankan pada pengelolaan dan pengembangan potensi terbaik pegawai, menjadi sangat relevan dalam mengatasi kendala ini. (Kravariti & Johnston, 2020)

secara spesifik membahas manajemen talenta di sektor sumber daya manusia publik, menggarisbawahi urgensinya dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Lebih lanjut, pengembangan kepemimpinan juga merupakan aspek vital dalam memastikan arah dan efektivitas birokrasi. (Leskiw & Singh, 2007) serta (Ingraham & Taylor, 2004) membahas pentingnya pengembangan kepemimpinan dan model-modelnya untuk sektor publik, yang membutuhkan perencanaan jangka panjang dan strategi berkelanjutan, sebagaimana diuraikan oleh (Taylor et al., 2015). Ini semua merupakan bagian integral dari upaya membangun ASN yang cerdas dan birokrasi berkelas dunia (Hasan, 2022).

Era digitalisasi membawa implikasi besar terhadap tuntutan kompetensi aparatur dan sistem administrasi pemerintahan. Transformasi digital, dengan segala tantangan dan strateginya, menjadi keniscayaan yang harus dihadapi oleh organisasi sektor publik (Brunetti et al., 2020). Banyak instansi pemerintah, termasuk di daerah, masih bergulat dengan sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Hal ini menuntut adanya peningkatan pemahaman ASN terhadap teknologi informasi dan komunikasi, serta keterampilan digital dasar. Berbagai studi menunjukkan bagaimana pelatihan pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan kompetensi aparatur dalam pelayanan (Setiawan, 2021), bahkan hingga tingkat desa (Rahmah et al., 2023), menandakan pentingnya investasi dalam literasi digital ASN.

Di tingkat daerah, pengembangan sumber daya aparatur menjadi tanggung jawab institusi seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). BKPSDM memiliki peran sentral dalam memastikan ketersediaan ASN yang kompeten dan profesional untuk mendukung jalannya roda pemerintahan daerah. Studi-studi kasus di berbagai daerah menunjukkan variasi dalam implementasi program pengembangan kompetensi dan dampaknya. Misalnya, (Hasibuan et al., 2021) meneliti pengembangan kompetensi aparatur di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah di Kota Medan, sementara (Gunawan et al., 2020) mengkaji kompetensi SDM aparatur di kecamatan. Lebih lanjut, keberhasilan pengembangan ASN tidak hanya bergantung pada pelatihan teknis, tetapi juga faktor-faktor seperti pengembangan karir, iklim organisasi, dan motivasi, yang secara signifikan memengaruhi kinerja (Alwany et al., 2024). Pengalaman dari daerah lain seperti Kabupaten Tangerang dalam pengembangan kompetensi PNS (Setiawan et al., 2023) dapat menjadi referensi berharga.

Mengingat urgensi pengembangan sumber daya aparatur dan kompleksitas tantangan yang ada, khususnya di era digital dan tuntutan birokrasi modern, penelitian ini memandang penting untuk mengkaji lebih dalam "Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi, implementasi, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bombana, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja aparatur dan pelayanan publik di daerah tersebut.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun pentingnya pengembangan sumber daya aparatur telah diakui secara luas sebagai kunci peningkatan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik, implementasinya di lapangan, khususnya pada level pemerintah daerah, masih menyisakan sejumlah kesenjangan. Berbagai reformasi manajemen publik telah digulirkan, termasuk di negara-negara Asia seperti yang dikaji oleh (Samaratunge et al., 2008), namun efektivitas adaptasi dan implementasinya di tingkat lokal dalam konteks pengembangan ASN seringkali belum sepenuhnya terungkap. Ada kebutuhan untuk memahami lebih lanjut bagaimana upaya inovasi di sektor publik diterjemahkan menjadi program pengembangan aparatur yang konkret dan berkelanjutan, sebagaimana yang menjadi fokus tinjauan sistematis oleh (De Vries et al., 2016) yang

menunjukkan adanya agenda penelitian ke depan terkait inovasi birokrasi yang belum sepenuhnya terjawab di semua konteks.

Kesenjangan lain muncul dalam aspek pengelolaan kompetensi dan adaptasi terhadap transformasi digital. Konsep "manajemen talenta" telah banyak didiskusikan sebagai strategi krusial untuk meningkatkan kompetensi ASN (Kravariti & Johnston, 2020), namun masih terdapat celah dalam memahami bagaimana praktik manajemen talenta ini diimplementasikan secara spesifik di lembaga pemerintah daerah dan tantangan unik apa yang mereka hadapi dalam mengatasi keterbatasan kompetensi. Di sisi lain, meskipun transformasi digital menjadi keharusan (Brunetti et al., 2020), kesenjangan dalam pemahaman ASN terhadap teknologi serta integrasi sistem administrasi digital masih menjadi hambatan. Aspirasi untuk mewujudkan "Smart Aparatur Sipil Negara" (Hasan, 2022) masih membutuhkan kajian mendalam mengenai strategi praktis dan kendala implementasinya di berbagai konteks daerah.

Selain itu, dampak dari program pengembangan aparatur seperti pelatihan dan pengembangan karir belum sepenuhnya dieksplorasi secara komprehensif dalam semua dimensi. Meskipun pelatihan dan pengembangan karir dianggap vital, pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor ini secara spesifik memengaruhi motivasi, retensi, dan kesesuaian individu dengan organisasi di lingkungan pemerintah daerah masih memiliki celah (Hamid et al., 2017). Terdapat kebutuhan untuk menganalisis lebih jauh bagaimana program pengembangan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis atau manajerial, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang mendukung dan mendorong kinerja aparatur secara holistik di lembaga seperti BKPSDM.

Oleh karena itu, meskipun literatur mengenai pengembangan sumber daya manusia di sektor publik sudah cukup berkembang, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam pemahaman kita mengenai dinamika spesifik, tantangan, dan faktor pendukung serta penghambat pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Studi-studi sebelumnya seringkali bersifat umum atau berfokus pada konteks yang berbeda, sehingga belum sepenuhnya menjawab bagaimana strategi pengembangan kompetensi, adaptasi digital, dan pengelolaan karir ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana ini berjalan, serta kendala yang muncul dari konteks lokal dan kelembagaan yang unik. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan melakukan analisis mendalam terhadap proses pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana, termasuk upaya peningkatan kompetensi ASN, penataan SDM, dan adaptasi terhadap sistem administrasi yang terintegrasi secara digital.

1.3. Penelitian Terdahulu

(Brunetti et al., 2020) dalam *TQM Journal* membahas tantangan transformasi digital dan strategi yang muncul dari pendekatan multi-pemangku kepentingan. Penelitian ini sangat relevan untuk menganalisis kendala "sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital" serta upaya peningkatan pemahaman ASN terhadap teknologi dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana.

(Vries et al., 2016) melalui artikel yang dipublikasikan di *Public Administration* menyajikan tinjauan sistematis dan agenda penelitian masa depan tentang inovasi di sektor publik. Studi ini dapat diaplikasikan untuk memahami bagaimana BKPSDM Kabupaten Bombana dapat berinovasi dalam program pengembangan sumber daya aparatur, penataan SDM, dan sistem administrasi guna meningkatkan efektivitas kinerja aparatur.

(Kravariti & Johnston, 2020) dalam *Public Management Review* membahas manajemen talenta: tinjauan literatur kritis dan agenda penelitian untuk manajemen sumber daya manusia sektor publik. Penelitian ini secara langsung relevan dengan kendala "keterbatasan kompetensi sumber daya manusia" dan upaya "peningkatan pemahaman ASN" yang menjadi fokus utama dalam pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana.

(Hamid et al., 2017) dalam *J. for Global Business Advancement* mengeksplorasi dampak pelatihan dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan, dengan efek moderasi kesesuaian individu-organisasi. Studi ini relevan untuk menganalisis bagaimana program pelatihan dan pengembangan karir dapat memengaruhi motivasi, retensi, dan pada akhirnya kinerja ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana dalam konteks pengembangan aparatur.

(Taylor et al., 2015) dalam *Public Personnel Management* mempertimbangkan efek waktu pada pengembangan kepemimpinan. Kajian ini memberikan wawasan tentang pentingnya perencanaan jangka panjang dan strategi berkelanjutan dalam program pengembangan kepemimpinan dan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana, khususnya terkait hasil diklat dan pelatihan.

(Ingraham & Taylor, 2004) dalam *Review of Public Personnel Administration* membahas kepemimpinan di sektor publik: model dan asumsi untuk pengembangan kepemimpinan di Pemerintah Federal. Penelitian ini memberikan dasar konseptual mengenai pentingnya pengembangan kepemimpinan yang kuat dalam mengarahkan perubahan dan peningkatan kinerja di lingkungan birokrasi, relevan untuk konteks pengembangan aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana.

(Samaratunge et al., 2008) dalam *International Review of Administrative Sciences* membandingkan reformasi manajemen publik baru di negara-negara Asia Selatan dan Tenggara. Studi ini relevan untuk memahami konteks reformasi birokrasi dan administrasi kepegawaian secara luas, yang dapat memberikan perspektif terhadap dinamika perubahan regulasi dan sistem yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Bombana dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur.

(Leskiw & Singh, 2007) dalam *Leadership and Organization Development Journal* membahas pengembangan kepemimpinan: belajar dari praktik terbaik. Artikel ini memberikan panduan mengenai program pengembangan kepemimpinan yang efektif, yang dapat menjadi referensi bagi BKPSDM Kabupaten Bombana dalam merancang inisiatif peningkatan kompetensi dan pemahaman ASN melalui berbagai jenis diklat.

(Anwar & Abdullah, 2021) dalam *International Journal of Engineering, Business and Management* mengkaji dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini secara langsung relevan untuk memahami bagaimana praktik pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Bombana dapat secara signifikan memengaruhi produktivitas dan efektivitas kinerja keseluruhan instansi dalam melayani kepegawaian.

(Kim, 2010) dalam *Public Administration Review* memperkenalkan praktik sumber daya manusia strategis sebagai alternatif untuk peningkatan kinerja organisasi di sektor publik. Studi ini relevan untuk menganalisis bagaimana BKPSDM Kabupaten Bombana dapat mengadopsi pendekatan strategis dalam manajemen SDM untuk mengatasi kendala kompetensi dan meningkatkan kinerja serta pengembangan aparatur secara berkelanjutan.

(Hasan, 2022) dalam *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja* membahas pembangunan Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. Artikel ini sangat relevan dengan visi peningkatan pemahaman ASN dan penataan SDM di BKPSDM Kabupaten Bombana, khususnya dalam konteks upaya pengembangan aparatur menuju birokrasi yang modern dan berkelas dunia.

(Setiawan, 2021) dalam *Civitas Consecratio* menyoroti peningkatan kompetensi aparatur dalam pelayanan pengaduan berbasis online di Kelurahan Kota Cimahi. Meskipun spesifik pada kelurahan, studi ini memberikan contoh praktis bagaimana peningkatan kompetensi, khususnya dalam pemanfaatan teknologi, dapat meningkatkan kualitas layanan publik, yang relevan untuk konteks digitalisasi administrasi kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Bombana.

(Rahmah et al., 2023) dalam *Civitas Consecratio* membahas pelatihan pemanfaatan Microsoft PowerPoint dan Doratoon Bagi Aparatur Desa Ponggang Kabupaten Subang. Studi ini menunjukkan bagaimana pelatihan keterampilan digital dasar dapat meningkatkan kemampuan teknis aparatur, sangat relevan dengan upaya BKPSDM Kabupaten Bombana dalam meningkatkan pemahaman ASN terhadap penggunaan sistem administrasi digital dan aplikasi perkantoran.

(Hasibuan et al., 2021) dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* meneliti pengembangan kompetensi aparatur di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini memberikan gambaran tentang strategi dan implementasi pengembangan kompetensi di lembaga pemerintah daerah lain, yang dapat menjadi perbandingan dan referensi bagi BKPSDM Kabupaten Bombana dalam merancang program pengembangan aparatur.

(Gunawan et al., 2020) dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* mengkaji kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. Studi ini relevan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi ASN di tingkat lokal, serta tantangan dalam mengelolanya, yang dapat memberikan wawasan bagi BKPSDM Kabupaten Bombana dalam analisis dan perencanaan pengembangan kompetensi aparatur.

(Alwany et al., 2024) dalam *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan* mengkaji pengaruh pengembangan karir, iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Kabupaten Sidenreng Rappang. Penelitian ini relevan untuk memahami bagaimana faktor-faktor non-teknis, seperti pengembangan karir, iklim organisasi, dan motivasi, berinteraksi dan memengaruhi kinerja aparatur, yang krusial bagi BKPSDM Kabupaten Bombana dalam menyusun kebijakan pengembangan aparatur yang holistik.

(Setiawan et al., 2023) dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* membahas pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. Studi ini memberikan contoh spesifik tentang bagaimana pemerintah daerah lain merencanakan dan melaksanakan program pengembangan kompetensi untuk Pegawai Negeri Sipil, yang dapat menjadi studi perbandingan praktis untuk inisiatif pengembangan aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kebaruan ilmiah dalam kajian pengembangan sumber daya aparatur, khususnya dengan memfokuskan pada dinamika implementasi dan faktor-faktor yang memengaruhi proses tersebut dalam konteks spesifik Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mungkin lebih berfokus pada dampak umum praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi secara luas (Anwar & Abdullah, 2021; Kim, 2010) atau tinjauan sistematis tentang inovasi di sektor publik (De Vries et al., 2016), penelitian ini secara spesifik menutup celah riset (research gap) pada aspek pelaksanaan praktis pengembangan aparatur di tingkat lembaga pemerintah daerah yang masih jarang ditelaah secara mendalam, termasuk tantangan unik terkait keterbatasan kompetensi dan adaptasi digital.

Secara teoritis, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi teori-teori pengembangan sumber daya manusia (Human Resource Development) dengan perspektif manajemen kompetensi dan adaptasi organisasi terhadap lingkungan digital. Penelitian ini tidak hanya mengkaji pentingnya manajemen talenta sebagaimana diuraikan oleh (Kravariti & Johnston, 2020) atau pengembangan kepemimpinan yang membutuhkan perencanaan jangka panjang (Taylor et al., 2015; Ingraham & Taylor, 2004), tetapi juga menjelaskan bagaimana berbagai elemen pengembangan ini berinteraksi dalam konteks kelembagaan yang spesifik. Sebagian

besar penelitian terdahulu seringkali berfokus pada satu aspek pengembangan saja (Leskiw & Singh, 2007) atau dampak parsial seperti pelatihan terhadap retensi (Hamid et al., 2017), namun penelitian ini menawarkan pandangan yang lebih holistik tentang bagaimana seluruh komponen pengembangan aparatur dijalankan dan direspons dalam satu instansi kunci di pemerintah daerah, termasuk upaya menuju Smart ASN (Hasan, 2022) dan tantangan transformasi digital (Brunetti et al., 2020).

Secara metodologis, penelitian ini menawarkan pendekatan studi kasus kontekstual berbasis daerah. Dengan menggali pengalaman dan dinamika pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana secara spesifik melalui data primer yang kaya (wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen), serta triangulasi data, penelitian ini memungkinkan analisis yang lebih dalam terhadap faktor-faktor lokal. Pendekatan ini mampu mengungkap rincian tentang bagaimana sarana dan prasarana, tingkat keikutsertaan diklat, struktur organisasi, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) memengaruhi proses pengembangan—faktor-faktor yang seringkali tidak terungkap dalam pendekatan struktural makro atau survei berskala besar seperti yang ditemukan pada beberapa kajian kompetensi aparatur di daerah lain (Hasibuan et al., 2021; Gunawan et al., 2020; Setiawan et al., 2023).

Selain itu, kebaruan lain dari penelitian ini adalah adanya fokus pada implikasi praktik pengembangan aparatur terhadap kinerja riil di lapangan, dengan mempertimbangkan aspek motivasi dan iklim organisasi (Alwany et al., 2024), serta bagaimana kendala spesifik seperti "sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital" memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi ASN dalam pemanfaatan teknologi (Setiawan, 2021; Rahmah et al., 2023). Studi terdahulu mungkin lebih menekankan pada keberhasilan program, sementara penelitian ini secara eksplisit menghubungkan dimensi-dimensi pengembangan dengan hambatan aktual yang dihadapi pelaksana kebijakan dan aparatur di lapangan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam bentuk pemetaan mendalam terhadap praktik dan tantangan pengembangan sumber daya aparatur di lembaga pemerintah daerah yang spesifik, serta memberikan kerangka konseptual yang dapat diadaptasi oleh BKPSDM Kabupaten Bombana dan instansi pemerintah daerah serupa dalam merancang strategi pengembangan ASN yang lebih responsif, efektif, dan relevan dengan tuntutan zaman.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana, dengan menyoroti program-program yang telah dilaksanakan, tingkat kompetensi aparatur, serta peran berbagai elemen pendukung dalam proses pengembangan tersebut. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang signifikan dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur, baik dari sisi kebijakan, sistem administrasi, ketersediaan sarana prasarana, maupun aspek internal organisasi. Dengan mengkaji berbagai aspek tersebut, penelitian ini juga berupaya merumuskan rekomendasi strategis guna meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana demi terwujudnya ASN yang profesional dan berkinerja optimal.

II. METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan utama memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Pendekatan ini dipilih karena dinilai efektif dalam menggambarkan secara holistik implementasi program peningkatan kompetensi, penataan SDM, serta adaptasi terhadap sistem administrasi digital, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor pendukung maupun penghambat

yang beroperasi dalam konteks kelembagaan dan lingkungan BKPSDM. Pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam yang semi-terstruktur dengan informan kunci dari BKPSDM yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategis dan pengetahuan mereka; observasi partisipatif di lapangan untuk mengamati langsung proses pengembangan, sarana prasarana, keikutsertaan diklat, struktur organisasi, dan kepatuhan terhadap peraturan atau SOP; serta studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen resmi seperti peraturan kepegawaian, laporan kegiatan, data mutasi, dan SOP terkait pengelolaan SDM, yang seluruhnya bertujuan untuk melengkapi dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Penelitian ini berlokasi di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bombana selama sembilan belas hari, mengingat peran sentralnya dalam pengelolaan aparatur di daerah tersebut.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif dari (Huberman & Miles, 2002) yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data untuk menyaring informasi relevan, penyajian data dalam bentuk narasi tematik untuk memudahkan interpretasi, serta penarikan kesimpulan yang dilakukan secara berkelanjutan dan diverifikasi untuk memastikan relevansi dengan konteks lapangan. Guna menjaga validitas dan keandalan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi dari berbagai aspek, yaitu triangulasi sumber data (membandingkan informasi antarinforman), triangulasi teknik pengumpulan data (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta triangulasi waktu (jika memungkinkan, untuk melihat konsistensi informasi). Pendekatan metodologis yang komprehensif ini bertujuan untuk menghasilkan gambaran yang objektif, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan analisis mendalam mengenai pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Pembahasan ini didasarkan pada temuan penelitian yang diinterpretasikan melalui kerangka teori pengembangan sumber daya manusia, khususnya konsep yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2017). Teori (Hasibuan, 2017) menekankan bahwa pengembangan pegawai merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas individu guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pembahasan akan diuraikan per dimensi utama, yaitu Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi, dengan mengintegrasikan indikator-indikator di dalamnya.

3.1. Pendidikan

Pendidikan, menurut (Hasibuan, 2017), adalah fondasi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi jangka panjang, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap pegawai secara luas dan sistematis, seringkali melalui jalur formal atau non-formal yang terstruktur. Dalam konteks pengembangan aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana, dimensi pendidikan dianalisis melalui dua indikator kunci: penguasaan teori dan kesempatan mengikuti pendidikan.

Penguasaan Teori merupakan indikator krusial yang mengukur kedalaman pemahaman ASN terhadap prinsip-prinsip dasar dan konsep-konsep keilmuan yang relevan dengan tugas dan fungsinya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa informan pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bombana (misalnya, Informan E1 dari bagian Perencanaan dan Pengembangan dan Informan E2 dari Bidang Mutasi), ditemukan bahwa sebagian besar ASN memiliki dasar penguasaan teori yang memadai terkait tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) mereka sebagai pengelola kepegawaian daerah. Mereka mampu menjelaskan regulasi dasar kepegawaian dan prosedur administrasi. Namun, observasi terhadap beberapa dokumen

internal seperti notulensi rapat dan percakapan informal dengan staf (seperti dicatat dalam Lampiran II, poin 5 mengenai Peraturan atau SOP) mengindikasikan bahwa hanya sekitar 40-50% pegawai yang merasa pemahaman teoritis mereka selalu mutakhir dengan perubahan regulasi atau tren terbaru dalam manajemen ASN. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk pembaruan pemahaman teori yang lebih mendalam dan spesifik, khususnya yang berkaitan dengan isu-isu terkini seperti implementasi merit system secara komprehensif, dinamika regulasi ASN yang terus berubah (misalnya, perubahan dalam manajemen kinerja atau sistem pensiun), atau tren manajemen sektor publik yang relevan di era digital. Proses pemutakhiran pengetahuan secara berkelanjutan dan adaptasi terhadap perkembangan teori yang relevan masih menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk menjaga relevansi kompetensi teoritis ASN.

Mengenai Kesempatan Mengikuti Pendidikan, indikator ini mengukur seberapa besar peluang yang diberikan kepada pegawai untuk melanjutkan atau meningkatkan jenjang pendidikan formal mereka, yang merupakan investasi jangka panjang untuk kualitas SDM. Informan E3 dari bidang Pembinaan dan Disiplin menjelaskan bahwa BKPSDM menyediakan jalur seperti tugas belajar dan izin belajar bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun, data dari bagian kepegawaian yang diperoleh melalui studi dokumentasi (misalnya, dari Laporan Tahunan BKPSDM selama tiga tahun terakhir) menunjukkan bahwa rata-rata hanya 3-5 pegawai setiap tahunnya dari total sekitar 50 pegawai yang berhasil memanfaatkan kesempatan ini untuk melanjutkan pendidikan sarjana atau pascasarjana. Angka ini relatif terbatas, seringkali disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya adalah keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk beasiswa atau kuota pengganti posisi selama pegawai menempuh pendidikan, yang membuat seleksi menjadi sangat ketat. Selain itu, beberapa informan (misalnya, Informan E4 dari staf pelaksana) juga menyatakan bahwa informasi mengenai peluang pendidikan, baik dari pusat maupun dari instansi lain, terkadang belum tersosialisasi secara optimal dan merata kepada seluruh pegawai. Mereka juga menyebutkan bahwa kurangnya dorongan proaktif dari atasan langsung untuk memotivasi pegawai melanjutkan studi secara formal juga dapat memengaruhi minat dan partisipasi pegawai.

Secara keseluruhan, dimensi pendidikan di BKPSDM Kabupaten Bombana telah menunjukkan upaya dalam membangun dasar teoritis dan menyediakan kesempatan pendidikan. Namun, temuan ini menyoroti bahwa terdapat celah dalam memastikan penguasaan teori yang selalu up-to-date dengan dinamika lingkungan pemerintahan, serta perlunya perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan. (Hasibuan, 2017) , menggarisbawahi bahwa pendidikan yang memadai dan berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas intelektual dan strategis pegawai. Oleh karena itu, investasi yang lebih besar pada pendidikan formal, diiringi dengan strategi sosialisasi yang efektif dan dukungan penuh dari pimpinan, dapat memperkuat fondasi pendidikan ASN, yang pada gilirannya akan mendukung pengembangan kualitas sumber daya aparatur secara menyeluruh dan berkelanjutan di BKPSDM Kabupaten Bombana.

3.2. Pelatihan

Pelatihan, sebagaimana ditekankan oleh (Hasibuan, 2017), adalah proses yang lebih terfokus dan bertujuan langsung untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan spesifik pegawai yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, baik teknis maupun manajerial. Dalam dimensi ini, penelitian mengamati dua indikator kunci: tingkat keterampilan teknis pegawai dan tingkat keterampilan manajerial pegawai di BKPSDM Kabupaten Bombana.

Tingkat Keterampilan Teknis Pegawai diukur dari kemampuan praktis ASN dalam menjalankan tugas-tugas operasional mereka yang membutuhkan keahlian khusus.

Berdasarkan observasi di lapangan (misalnya, pengamatan langsung terhadap penggunaan SIMPEG oleh staf administrasi yang tercatat dalam Lampiran II, poin 1 dan 5) dan wawancara dengan informan E5 dari bagian Data dan Informasi Kepegawaian, terlihat bahwa tingkat keterampilan teknis pegawai di BKPSDM umumnya telah meningkat secara signifikan pasca mengikuti diklat-diklat spesifik, seperti diklat pengoperasian Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) atau penggunaan aplikasi persuratan digital. Pegawai menunjukkan kemahiran dalam input data, pengelolaan arsip digital, dan penggunaan perangkat lunak dasar. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa dengan pesatnya adopsi teknologi baru dan perubahan sistem administrasi (misalnya, platform *e-governance* atau sistem penilaian kinerja berbasis digital yang lebih kompleks), sekitar 60-70% pegawai masih membutuhkan peningkatan keterampilan pada alat-alat digital yang lebih canggih atau sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini terkadang menghambat efisiensi dan kecepatan kerja, serta menciptakan ketergantungan pada beberapa pegawai yang lebih menguasai teknologi, yang mana bisa menjadi bottleneck dalam operasional harian.

Adapun mengenai Tingkat Keterampilan Manajerial Pegawai, indikator ini menilai kemampuan pegawai dalam mengelola tim, mengambil keputusan, berkomunikasi, mendelegasikan tugas, dan memecahkan masalah, khususnya bagi mereka yang menduduki posisi struktural. Hasil wawancara dengan informan E6 dan E7 yang menduduki posisi struktural (Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang) menunjukkan bahwa mereka telah mengikuti berbagai diklat kepemimpinan dan manajerial yang diselenggarakan oleh instansi pusat maupun provinsi (misalnya, Diklat PIM IV atau PIM III). Kesempatan untuk mengikuti diklat kepemimpinan, seperti yang tertera dalam daftar peserta diklat, umumnya terbuka bagi mereka yang memenuhi syarat jabatan dan telah mengabdikan dalam periode tertentu. Namun, observasi di beberapa rapat internal atau koordinasi antar-bidang, menunjukkan bahwa penerapan keterampilan manajerial di lapangan, seperti kemampuan delegasi tugas yang efektif, pengambilan keputusan cepat di bawah tekanan, atau resolusi konflik internal tim, masih bervariasi di antara para pejabat. Diperkirakan hanya sekitar 50-60% pejabat struktural yang secara konsisten mampu menunjukkan aplikasi praktis yang efektif dari keterampilan manajerial yang mereka peroleh. Beberapa informan E8 (staf pelaksana) juga merasa bahwa pelatihan manajerial perlu lebih banyak berbasis studi kasus nyata yang relevan dengan permasalahan di BKPSDM Kabupaten Bombana atau lokakarya yang lebih interaktif untuk memperkuat aplikasi praktis di tempat kerja, bukan hanya ceramah teoritis.

Secara keseluruhan, dimensi pelatihan di BKPSDM Kabupaten Bombana telah berhasil meningkatkan keterampilan spesifik pegawai, sejalan dengan pandangan (Hasibuan, 2017) bahwa pelatihan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja pekerjaan. Namun, untuk menghadapi tantangan digital dan kompleksitas manajerial yang terus berkembang, perlu ada program pelatihan yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada praktik, dengan evaluasi dampak yang lebih ketat untuk memastikan relevansi dan penerapannya di lapangan. Ini juga memerlukan strategi *follow-up* dan *coaching* pasca-pelatihan untuk memastikan transfer pengetahuan ke dalam praktik kerja sehari-hari, serta mengatasi kesenjangan antara teori dan praktik yang masih terlihat.

3.3. Mutasi

Mutasi, dalam perspektif (Hasibuan, 2017), merupakan salah satu instrumen penting dalam pengembangan karir dan penataan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling sesuai dengan kualifikasi, potensi, dan kebutuhan organisasi demi efektivitas kinerja. Dimensi mutasi dalam penelitian ini dianalisis melalui tiga indikator: merit system, seniority system, dan spoil system.

Penerapan Merit System dalam keputusan mutasi menjadi sorotan utama dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan E9 dari bagian kepegawaian dan

analisis dokumen kebijakan internal (misalnya, SK Mutasi dan hasil penilaian kinerja pegawai selama dua tahun terakhir), BKPSDM Kabupaten Bombana secara formal mengedepankan merit system. Hal ini terlihat dari adanya penilaian kinerja periodik, pertimbangan latar belakang pendidikan, kompetensi yang relevan (seperti hasil uji kompetensi jika ada), dan pengalaman kerja sebagai dasar utama penempatan atau rotasi pegawai. Informan menjelaskan bahwa sekitar 75-80% dari seluruh keputusan mutasi jabatan, terutama untuk posisi strategis, telah melalui proses penilaian kinerja dan pertimbangan kompetensi yang cermat. Tujuan utamanya adalah memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan posisi yang akan diisi, yang merupakan prinsip kunci menurut (Hasibuan, 2017) untuk optimalisasi sumber daya manusia dan peningkatan efektivitas organisasi. Pegawai yang berprestasi dan memiliki kualifikasi sesuai akan dipertimbangkan untuk posisi yang lebih strategis atau yang membutuhkan keahlian khusus, seperti posisi di bidang pengembangan SDM atau data kepegawaian.

Namun, dalam praktiknya, *Seniority System* atau pertimbangan masa kerja dan pengalaman juga masih sering menjadi faktor penentu, terutama untuk penempatan pada jabatan-jabatan tertentu yang dianggap membutuhkan stabilitas, pengalaman panjang di unit kerja yang sama, atau sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian. Informan E10 (dari pejabat struktural yang menangani mutasi) mengakui bahwa keseimbangan antara merit dan senioritas sering menjadi dinamika dalam pengambilan keputusan mutasi, di mana masa kerja yang panjang terkadang menjadi pertimbangan kompromi meskipun pegawai tersebut belum sepenuhnya memenuhi semua kriteria merit untuk jabatan tertentu. Diperkirakan sekitar 20-30% keputusan mutasi masih mempertimbangkan aspek senioritas secara signifikan, terutama untuk penempatan pada jabatan fungsional umum atau pelaksana. Hal ini bisa berdampak pada kecepatan adaptasi di posisi baru atau inovasi yang diharapkan, karena pegawai yang lebih baru dengan ide segar mungkin kurang mendapatkan kesempatan. Sementara itu, terkait Spoil System, yang menempatkan pegawai berdasarkan kedekatan personal, favoritisme, atau intervensi politik tanpa pertimbangan kompetensi yang objektif, secara eksplisit tidak ditemukan bukti penerapannya sebagai kebijakan resmi di BKPSDM Kabupaten Bombana. Namun, beberapa informan staf pelaksana senior secara tidak langsung mengisyaratkan bahwa faktor-faktor non-teknis seperti dinamika hubungan internal atau pertimbangan informal terkadang dapat memengaruhi keputusan mutasi dalam skala kecil, yang diperkirakan kurang dari 10% dari total keputusan mutasi, menciptakan persepsi yang beragam di kalangan pegawai mengenai keadilan dan transparansi proses mutasi.

Secara keseluruhan, praktik mutasi di BKPSDM Kabupaten Bombana menunjukkan adanya perpaduan antara meritokrasi dan senioritas, dengan upaya untuk menghindari spoil system secara formal. (Hasibuan, 2017), menekankan bahwa mutasi yang didasari sistem merit akan secara optimal mendukung pengembangan karir individu dan kinerja organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, penting bagi BKPSDM untuk terus memperkuat penerapan sistem meritokrasi yang transparan dan akuntabel dalam setiap keputusan mutasi, sekaligus meninjau ulang peran senioritas agar tidak menghambat pengembangan potensi terbaik ASN. Ini akan memastikan penempatan yang efektif, mendorong motivasi aparatur, dan meningkatkan kepercayaan terhadap proses kepegawaian, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian visi organisasi yang lebih baik.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam pembahasan dimensi Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana telah menunjukkan upaya yang berkelanjutan, namun mengalami dinamika dan tantangan yang kompleks. Temuan ini menggarisbawahi bahwa efektivitas

pengembangan aparatur sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan internal, ketersediaan sumber daya, kapasitas individu, dan konteks kelembagaan yang unik. Upaya pengembangan, meskipun telah berjalan, belum sepenuhnya optimal dalam mencapai sasaran yang diharapkan, terutama dalam menghadapi tuntutan birokrasi modern dan era digital.

Salah satu temuan utama adalah adanya kesenjangan yang persisten dalam peningkatan kompetensi aparatur, baik dari sisi penguasaan teori maupun keterampilan praktis. Meskipun ASN di BKPSDM memiliki dasar pengetahuan yang memadai, kebutuhan akan pembaruan teori yang relevan dengan regulasi terkini dan tren manajemen sektor publik masih signifikan. Demikian pula, meskipun pelatihan teknis dan manajerial telah meningkatkan keterampilan spesifik, kecepatan adaptasi terhadap teknologi digital yang terus berkembang dan penerapan keterampilan manajerial di lapangan masih bervariasi. Hal ini sejalan dengan pandangan (Kravariti & Johnston, 2020) yang menyoroti pentingnya manajemen talenta di sektor publik untuk mengatasi kesenjangan kompetensi, namun juga menunjukkan bahwa implementasinya di tingkat lokal masih memiliki tantangan dalam hal relevansi dan keberlanjutan program pelatihan. Aspirasi untuk mewujudkan "Smart ASN" (Hasan, 2022) jelas membutuhkan upaya lebih lanjut dalam menjembatani kesenjangan ini.

Dari sisi ketersediaan dan pemanfaatan kesempatan pengembangan, penelitian menemukan adanya keterbatasan. Kesempatan mengikuti pendidikan formal (tugas belajar/izin belajar) meskipun ada, jumlahnya relatif terbatas, seringkali terkendala oleh faktor anggaran dan kurangnya sosialisasi yang merata. Pola ini juga tercermin dalam partisipasi diklat, di mana tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama atau relevan dengan kebutuhan pengembangan mereka. Hal ini dapat menghambat pertumbuhan potensi ASN secara menyeluruh. Temuan ini selaras dengan argumen (Hamid et al., 2017) yang menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan karir yang tidak memadai dapat memengaruhi motivasi dan retensi pegawai, serta pada akhirnya berimbas pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Anwar & Abdullah, 2021).

Selanjutnya, dinamika penataan sumber daya aparatur melalui mutasi menunjukkan adanya perpaduan antara prinsip meritokrasi dan pertimbangan senioritas. Meskipun BKPSDM secara formal mengedepankan merit system dalam keputusan mutasi, yang sejalan dengan pendekatan strategis HR (Kim, 2010), praktik seniority system atau pertimbangan masa kerja juga masih sering menjadi faktor penentu. Ini dapat menciptakan persepsi yang beragam di kalangan pegawai mengenai keadilan dan transparansi proses mutasi. Meskipun spoil system tidak ditemukan secara eksplisit sebagai kebijakan, adanya indikasi pengaruh non-teknis dalam beberapa keputusan mutasi menunjukkan perlunya penguatan integritas dan objektivitas dalam setiap proses penempatan. Keselarasan antara penempatan pegawai dan kebutuhan organisasi menjadi kunci efisiensi birokrasi.

Terakhir, temuan penelitian juga secara implisit menyoroti tantangan kelembagaan dan sistem pendukung dalam pengembangan aparatur. Meskipun BKPSDM telah memiliki struktur organisasi dan SOP, implementasinya masih menghadapi kendala seperti keterbatasan sarana dan prasarana serta kebutuhan akan integrasi sistem administrasi digital yang lebih komprehensif. Perubahan yang cepat dalam teknologi dan regulasi (Brunetti et al., 2020) menuntut birokrasi yang lebih adaptif dan inovatif (De Vries et al., 2016). Namun, respon kebijakan terhadap perkembangan ini sering kali lambat, dan belum memberikan ruang inovasi yang cukup bagi pelaksana di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur dan kapasitas kelembagaan perlu terus diperkuat agar lebih responsif terhadap kebutuhan pengembangan ASN.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana, meskipun telah berupaya sejalan dengan teori pengembangan Hasibuan, masih menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Ini mencakup kesenjangan kompetensi yang persisten, keterbatasan kesempatan pengembangan

yang merata, serta kompleksitas dalam penerapan sistem mutasi yang sepenuhnya berbasis merit. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan mendasar dalam strategi pengembangan, penguatan kapasitas kelembagaan, serta peningkatan transparansi dan objektivitas dalam setiap proses pengelolaan sumber daya aparatur agar implementasi dapat berjalan lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan demi terwujudnya ASN yang profesional dan berkinerja optimal.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana telah dilakukan melalui sejumlah program dan strategi, termasuk penyelenggaraan diklat, fasilitasi pendidikan lanjut, serta pengaturan mutasi pegawai. Secara umum, BKPSDM menunjukkan adanya komitmen dalam upaya meningkatkan kapasitas dan kompetensi ASN. Namun demikian, efektivitas implementasi pengembangan tersebut masih menghadapi tantangan signifikan yang menghambat terwujudnya ASN profesional dan berkinerja optimal. Tantangan tersebut mencakup kesenjangan kompetensi yang persisten, terbatasnya akses terhadap kesempatan pengembangan yang merata, serta kompleksitas dalam penerapan sistem mutasi yang sepenuhnya berbasis merit.

Dari dimensi Pendidikan, penelitian ini menemukan bahwa meskipun ASN di BKPSDM Kabupaten Bombana memiliki dasar penguasaan teori yang memadai terkait tugas pokok dan fungsi, terdapat kebutuhan mendesak untuk pemutakhiran pemahaman teori yang berkaitan dengan regulasi terbaru dan tren manajemen sektor publik yang dinamis. Bukti empiris dari hasil wawancara mengindikasikan bahwa hanya sekitar 45% pegawai yang merasa pemahaman teoritis mereka selalu mutakhir dengan perubahan kebijakan kepegawaian dan dinamika digital. Selain itu, studi dokumentasi menunjukkan bahwa rata-rata hanya 3-5 pegawai per tahun yang berhasil memanfaatkan kesempatan tugas belajar atau izin belajar, jauh dari potensi ideal untuk peningkatan kualitas pendidikan formal seluruh pegawai. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan kurangnya sosialisasi komprehensif mengenai peluang pendidikan.

Pada dimensi Pelatihan, observasi dan wawancara menunjukkan adanya peningkatan keterampilan teknis pada penggunaan aplikasi dasar kepegawaian pasca-diklat. Namun, temuan juga mengindikasikan bahwa sekitar 60% informan masih kesulitan dalam mengoperasikan fitur digital yang lebih kompleks atau sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi, yang menunjukkan adanya kesenjangan keterampilan lanjutan. Demikian pula, keterampilan manajerial pegawai bervariasi; meskipun pejabat struktural telah mengikuti diklat kepemimpinan, hanya sekitar 55% yang secara konsisten mampu menerapkan keterampilan kepemimpinan transformasional, delegasi tugas yang efektif, atau pengambilan keputusan strategis di lapangan. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun program pelatihan tersedia, relevansi dan metode penyampaiannya belum sepenuhnya mampu mendorong penerapan praktis yang optimal.

Dari dimensi Mutasi, penelitian ini mengungkapkan bahwa BKPSDM Kabupaten Bombana berupaya mengimplementasikan merit system dengan mengacu pada penilaian kinerja dan kompetensi formal. Bukti dari analisis dokumen menunjukkan bahwa sekitar 75% keputusan mutasi formal mengacu pada kualifikasi dan rekam jejak kinerja. Namun, wawancara mendalam mengindikasikan bahwa sekitar 25-30% keputusan mutasi masih dipengaruhi oleh pertimbangan seniority system (masa kerja) untuk posisi tertentu yang membutuhkan pengalaman lama, atau bahkan oleh faktor non-teknis informal (meskipun tidak dominan dan bukan bagian dari spoil system secara eksplisit). Ini menciptakan persepsi yang beragam di kalangan pegawai mengenai keadilan dan objektivitas proses mutasi, yang berpotensi memengaruhi motivasi dan penempatan optimal ASN.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana sangat bergantung pada peningkatan investasi dalam pendidikan dan pelatihan yang relevan, penyediaan kesempatan pengembangan yang lebih merata, penguatan mekanisme mutasi yang transparan dan konsisten berbasis merit, serta penyusunan kebijakan pengembangan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap tuntutan perubahan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya. Pertama, cakupan wilayah penelitian hanya terbatas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana, sehingga temuan yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk seluruh BKPSDM di daerah lain dengan karakteristik sosial, geografis, dan kebijakan yang berbeda. Kedua, meskipun telah dilakukan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, akses terhadap seluruh data internal yang sangat rinci dan sensitif dari instansi pemerintahan terkadang masih terbatas. Hal ini menyebabkan analisis mungkin belum dapat menggambarkan seluruh dinamika kebijakan dan proses pengembangan secara menyeluruh dari setiap sudut pandang. Ketiga, durasi waktu observasi lapangan yang mungkin terbatas juga menjadi kendala dalam memahami pola interaksi antarpelaku secara mendalam atau mengamati dampak jangka panjang dari program pengembangan yang berjalan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Berdasarkan keterbatasan dan temuan penelitian ini, beberapa saran untuk arah masa depan penelitian dapat dipertimbangkan. Pertama, disarankan untuk melakukan studi komparatif di beberapa BKPSDM atau lembaga kepegawaian daerah lain yang memiliki karakteristik berbeda guna memahami variasi pendekatan pengembangan sumber daya aparatur dan tingkat keberhasilannya. Kedua, pendekatan *mixed-method* dapat digunakan agar data kualitatif dari wawancara dapat diperkuat dengan data kuantitatif dari survei persepsi pegawai tentang efektivitas program pengembangan atau pengukuran indikator kompetensi secara lebih terukur. Ketiga, penelitian mendatang juga diharapkan dapat menggali lebih dalam peran kepemimpinan dalam mendorong budaya belajar dan pengembangan di lingkungan birokrasi. Keempat, mengkaji bagaimana implementasi sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG) secara digital dapat dioptimalkan untuk mendukung proses pengembangan aparatur secara lebih efisien dan akuntabel juga menjadi area penelitian yang menarik. Terakhir, studi lebih lanjut dapat berfokus pada dampak langsung pengembangan aparatur terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada para informan dan seluruh jajaran pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana atas data, informasi, dan waktu yang telah diluangkan. Penghargaan setinggi-tingginya juga disampaikan kepada dosen pembimbing, Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si, atas bimbingan, arahan, dan dukungan yang tak henti-hentinya. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana khususnya, serta kemajuan manajemen kepegawaian sektor publik pada umumnya.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Alwany, H., Maryadi, M., Setiawan, I., & Herni, H. (2024). The Influence of Career Development, Organizational Climate, And Motivation on Employee Performance at Sidenreng Rappang Regency Water Resources Management Office. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 16(1), 36–48. <https://doi.org/10.33701/jtp.v16i1.3680>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JTP/article/view/3680>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *TQM Journal*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Gunawan, E. N., Santoso, E. B., & Pratama, G. K. A. S. (2020). Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 291–300. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.1278>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/1278/741>
- Hamid, A. B. A., Jehanzeb, K., Khan, S. U. R., & Aldakhil, A. M. (2017). Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organisation fit. *J. for Global Business Advancement*, 10(5), 483. <https://doi.org/10.1504/jgba.2017.10009887>
- Hasan, E. (2022). Membangun Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 4(1), 52–70. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v4i1.39>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JPPDP/article/view/934>
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (21st ed.). Jakarta : Bumi Aksara. https://books.google.co.id/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ&redir_esc=y
- Hasibuan, C. S., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Aparatur Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 47(2), 221–238. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v47i2.2251>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/2251/1098>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). The Qualitative Researcher ' s Companion Understanding and Validity in Qualitative Research. In *The Qualitative Researcher's Companion*.
- Ingraham, P. W., & Taylor, H. G. (2004). Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/0734371X04263323>
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38–49. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02109.x>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

- Leskiw, S. L., & Singh, P. (2007). Leadership development: Learning from best practices. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(5), 444–464. <https://doi.org/10.1108/01437730710761742>
- Rahmah, M., Hartono, B. W., Hamdi, M., Rahman, H., & Saribulan, N. (2023). Pelatihan Pemanfaatan Microsoft PowerPoint dan Doratoon Bagi Aparatur Desa Ponggang Kabupaten Subang Training on the Use of Officials , Subang Regency. *Civitas Consecratio*, 3(2), 93–107. <https://doi.org/10.33701/cc.v3i2.3752>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/cc/article/view/3752/1811>
- Samaratunge, R., Alam, Q., & Teicher, J. (2008). The new public management reforms in Asia: A comparison of South and Southeast Asian countries. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/0020852307085732>
- Setiawan, I. (2021). Peningkatan Kompetensi Aparatur dalam Pelayanan Pengaduan Berbasis Online di Kelurahan Kota Cimahi. *Civitas Consecratio*, 1(2), 115–128. <https://doi.org/10.33701/cc.v1i2.2026>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/cc/article/view/2026/1136>
- Setiawan, I., Nawawi, N., Johannes, A. W., & Tefa, G. (2023). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 49(2), 170–185. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v49i2.3444>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/3444/1665>
- Taylor, H. G., Fowles, J., Silvia, C., & Merritt, C. C. (2015). Considering the effects of time on leadership development. *Public Personnel Management*, 44(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/0091026015586265>
- Vries, H. De, Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

