

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan Kapasitas BKPSDM merupakan bagian yang penting didalam organisasi. Didalam kehidupan organisasi, misalnya dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan sumber daya manusia dilakukan didalam organisasi. Dengan kata lain tidak mungkin terjadi suatu proses pelatihan atau pengembangan dalam hal apapun tanpa upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku maupun juga sistem yang mengaturnya. Didalam pemerintah daerah juga penting untuk meningkatkan performa aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi daerah, dan juga regulasi dan deregulasi kebijakan pemerintah daerah yang dijalankan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebagai tulang punggung birokrasi, ASN bertanggung jawab melaksanakan kebijakan pemerintah, memberikan pelayanan publik, dan memastikan keberlanjutan pembangunan. Keberadaan ASN yang kompeten dan profesional sangat penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). ASN tidak hanya bertugas sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai perencana, pengawas, dan evaluator program-program pemerintah. Oleh karena itu, kompetensi ASN menjadi faktor penentu dalam mencapai efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Namun, kompetensi ASN tidak dapat berkembang optimal tanpa dukungan kapasitas organisasi yang memadai. Kapasitas organisasi yang kuat, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen, menjadi prasyarat bagi peningkatan kinerja ASN (Noor et al., n.d.)

Peran ASN dalam pemerintahan mencakup berbagai tugas, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan program, hingga evaluasi kinerja. ASN bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan pemerintah diimplementasikan dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan (Nabila Shalsabila et al., 2025). Selain itu, ASN juga berperan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat, serta memastikan bahwa sumber daya pemerintah digunakan secara optimal dan transparan. Dengan demikian, ASN tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan peningkatan kinerja pemerintah. Untuk mendukung peran strategis ini, diperlukan upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitas dan

kompetensi ASN, yang salah satunya dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Luwu Timur memiliki peran strategis sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). BKPSDM bertugas merancang, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi ASN. Tugas BKPSDM tidak hanya terbatas pada penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum, serta pemantauan dan evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja ASN (Hasmunita, 2023). Dengan kata lain, BKPSDM berfungsi sebagai motor penggerak dalam memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan peran dan tugasnya secara efektif, sehingga kualitas pelayanan publik di daerah dapat terus ditingkatkan.

Peran penting BKPSDM dalam peningkatan kapasitas ASN telah diamanatkan dalam berbagai regulasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN merupakan hak dan kewajiban yang harus difasilitasi oleh pemerintah daerah melalui BKPSDM. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN menekankan perlunya pengelolaan kompetensi ASN yang terstruktur untuk mendukung kinerja pemerintahan yang profesional.

Dalam hal ini, BKPSDM berperan penting dalam memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu menjawab tantangan birokrasi modern. Tanpa keterlibatan aktif BKPSDM dalam merancang dan menyelenggarakan program pelatihan yang efektif, peningkatan kompetensi ASN akan sulit tercapai. Oleh karena itu, peran BKPSDM tidak hanya sebatas administratif, tetapi juga sebagai motor penggerak dalam peningkatan kapasitas SDM aparatur yang profesional, kompeten, dan responsif terhadap dinamika pemerintahan.

Kapasitas merupakan kemampuan suatu entitas, baik individu, organisasi, maupun institusi, dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber

daya yang dimiliki guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Nugraha et al., n.d.). Dalam organisasi, kapasitas mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Kapasitas yang baik memungkinkan suatu organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan, mengatasi tantangan, serta meningkatkan kinerja dalam berbagai aspek operasional. Kapasitas juga mencakup aspek manajerial dan struktural yang memungkinkan suatu organisasi berkembang dan mencapai keberlanjutan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas menjadi hal yang penting dalam berbagai sektor, termasuk dalam pemerintahan, guna meningkatkan kualitas pelayanan publik serta efektivitas dalam perumusan dan implementasi kebijakan.

Kapasitas organisasi merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mengelola sumber daya, baik manusia, finansial, maupun infrastruktur, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pemerintahan, kapasitas organisasi menjadi faktor krusial karena menentukan sejauh mana pemerintah dapat menjalankan fungsi-fungsi pelayanan publik, pembangunan, dan regulasi. Pemerintah yang memiliki kapasitas organisasi yang kuat akan mampu merespons tantangan dan kebutuhan masyarakat dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

Salah teori yang digunakan dalam meningkatkan kapasitas BKPSDM adalah kapasitas organisasi menurut Douglas (2003). Douglas (2003) mengidentifikasi kapasitas organisasi dalam dua dimensi utama, yaitu sumber daya dan manajemen. Dimensi sumber daya mencakup sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi, dan keuangan, sedangkan dimensi manajemen meliputi kepemimpinan strategis, manajemen program, jejaring kerja sama, dan hubungan dengan pihak eksternal. Kedua dimensi ini saling terkait dan menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja organisasi, termasuk dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Penelitian tentang kapasitas organisasi dalam pengembangan sumber daya aparatur sipil negara (ASN) telah banyak dilakukan dengan berbagai fokus yang berbeda. Alam dan Prawitno (2015) meneliti pengembangan kapasitas organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone. Mereka mengkaji tiga aspek utama dalam pengembangan kapasitas organisasi, yaitu pengembangan sumber daya fisik, pengembangan proses operasional (manajemen), dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya fisik dan proses operasional

sudah cukup baik, tetapi kapasitas perangkat hukum masih lemah. Selain itu, peningkatan kompetensi ASN juga bergantung pada prosedur kerja yang jelas, budaya kerja, dan kepemimpinan yang efektif.

Sementara itu, Ferdian, Hasyim, dan Makmur (2022) meneliti pengembangan kapasitas ASN dalam mendukung pembenahan pemerintah daerah di Kabupaten Sinjai. Penelitian ini menyoroti tiga tingkatan dalam pengembangan kapasitas ASN, yaitu sistem, institusional, dan individu. Hasilnya menunjukkan bahwa mutasi dan promosi ASN seharusnya berbasis prestasi dan kompetensi, bukan pertimbangan politik. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana sistem kebijakan di tingkat daerah dapat meningkatkan kapasitas ASN agar lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Van Gobel dan Alhadar (2019) meneliti pengembangan kapasitas ASN di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Gorontalo Utara dengan menyoroti pendidikan dan pelatihan, peran pemimpin, serta kompetensi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur belum mengikuti pelatihan sesuai bidang tugasnya, sehingga kompetensinya masih rendah. Selain itu, peran pimpinan dalam mendorong pengembangan kapasitas ASN masih belum maksimal.

Perbedaan utama dari penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang dikaji. Penelitian ini akan meneliti kapasitas organisasi yang berfokus pada dua dimensi utama, yaitu sumber daya dan manajemen berdasarkan indikator oleh Douglas (2003). Selain itu, penelitian ini berfokus pada satu wilayah dan cakupan diklat tertentu yang menjadi salah satu tupoksi dari BKPSDM.

BKPSDM sebagai instansi yang memiliki tugas pokok dan fungsi salah satunya dalam peningkatan kapasitas ASN, melakukan berbagai upaya yang termanifestasi dalam berbagai program Pendidikan dan Pelatihan. Dalam upaya meningkatkan kapasitas ASN, BKPSDM Kabupaten Luwu Timur berupaya meningkatkan kompetensi ASN yang diwujudkan melalui berbagai program seperti pendidikan dan pelatihan (diklat) manajerial, teknis, dan fungsional, maupun bimbingan teknis seperti penyusunan LPPD dan LKPJ, pelatihan sistem kepegawaian digital, serta program pengembangan kompetensi lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan pelayanan publik.

Bimbingan Teknis (Bimtek) penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD). Bimbingan Teknis Penyusunan LKPJ dan LPPD ini dilaksanakan sebagai bentuk pengejawantahan beberapa ketentuan pasal

2 dalam PP NO.13 THN 2019 tentang LPPD & Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan PERMENDAGRI NO. 18 Tahun 2020 tentang peraturan pelaksanaan PP NO.13 Tahun 2019 Tentang Laporan Dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Bimtek ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada ASN mengenai proses penyusunan laporan yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019. Melalui kegiatan ini, peserta diharapkan mampu menyusun laporan yang akurat, sistematis, dan berbasis data yang valid. Selain itu, Bimtek ini juga menjadi wadah bagi peserta untuk mendiskusikan berbagai kendala teknis dalam penyusunan laporan, sehingga dapat ditemukan solusi yang tepat dalam peningkatan kualitas pelaporan di masing-masing OPD.

Dalam PP maupun PERMENDAGRI ini disebutkan antara lain bahwa laporan dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah meliputi : (a) LPPD yang disampaikan kepada Pemerintah Pusat dan (b) LKPJ yang disampaikan Pemerintah Daerah kepada DPRD. Mengingat begitu pentingnya hal ini maka dalam rangka mewujudkan Pelaporan yang Efisien, Efektif Dan Transparansi dan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan serta penyamaan opini dan persepsi terkait penyajian laporan sesuai dengan sistematika penulisan, maka diperlukan BIMTEK bersama terkait aturan berkenaan guna meningkatkan kapasitas ASN dan kualitas laporan LPPD dan LKPJ.

Tabel 1.1

Diklat Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) dan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Pemerintah Kab. Luwu Timur Tahun 2022

Waktu dan Tempat Pelaksanaan	Dilaksanakan selama 3 (tiga) hari mulai tanggal 23 s/d 25 November 2022 bertempat di Hotel Santika, Jln. Sultan Hasanuddin No. 40 Makassar.
Pembiayaan	Biaya pelaksanaan bimtek bersumber DPA-P BKPSDM Tahun Anggaran 2022.
Peserta	Jumlah peserta 115 orang dengan rincian 85 orang dari OPD Kabupaten, 13 orang dari Kecamatan dan 18 orang dari Puskesmas.
Tenaga Pengajar/Instruktur	Ditjen Otoda Kemendagri Jakarta, Deputi Monev Bappenas Jakarta dan P2KP-LPPM Unhas Makassar.
	1. Kerangka Kebijakan Monitoring dan Evaluasi Pembangunan Nasional dan Daerah ; 2. Pelaporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah ; 3. Konsep Indikator Kinerja untuk Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah ;

	4. Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD); 5. Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ). 6. Penerapan Teknis Penyusunan LPPD dan LKPJ, serta Reviu Pembelajaran 7. Orientasi Training.
Hasil yang Diharapkan	a. Peserta mampu menyusun dokumen LKPJ dan LPPD sesuai dengan PP Nomor 13 Tahun 2019; b. OPD terkait dapat menyediakan data dan dokumen yang akuntabel; c. Terwujudnya Penyesuaian persepsi terkait penyusunan laporan LPPD & LKPJ; d. Terwujudnya peningkatan kompetensi ASN.

Sumber: Laporan Diklat Teknis BKPSDM Kab. Luwu Timur Tahun 2022

Akan tetapi, dalam pelaksanaan Diklat LPPD dan LKPJ tersebut menghadapi berbagai permasalahan. Hal ini berdasarkan data yang ditemukan dari Laporan Diklat Teknis BKPSDM Kab. Luwu Timur Tahun 2022 yang menunjukkan adanya tantangan dalam penyelenggaraan pelatihan ASN di BKPSDM Kab. Luwu Timur. Dari variabel sumber daya, permasalahan yang dihadapi mencakup keterbatasan waktu untuk simulasi penyusunan laporan serta kurangnya praktik mendalam dalam pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya, baik dalam bentuk tenaga pengajar, fasilitas pelatihan, maupun waktu yang dialokasikan, belum memadai untuk mendukung penguasaan materi secara optimal. Standarisasi penyusunan Indikator Kinerja Kunci (IKK) yang masih belum dipahami sepenuhnya oleh peserta pelatihan juga mencerminkan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui metode pelatihan yang lebih aplikatif dan berbasis kebutuhan lapangan.

Dari variabel manajemen, keterbatasan dalam pemahaman aplikasi e-LPPD mengindikasikan kurangnya mekanisme pembelajaran yang efektif dalam pelatihan. Hal ini diperparah dengan ketidakjelasan data yang dibutuhkan untuk laporan, yang menunjukkan bahwa koordinasi antar-OPD belum berjalan optimal, sehingga berdampak pada ketidaktepatan penyusunan laporan kinerja. Selain itu, kebutuhan akan sinkronisasi dan berbagi data antar-OPD mengindikasikan bahwa sistem koordinasi dan prosedur dalam pengelolaan informasi masih belum terstandarisasi dengan baik.

Kemudian berdasarkan permasalahan di lapangan, seperti keterbatasan pemahaman aplikasi e-LPPD, ketidakjelasan data yang dibutuhkan untuk laporan, kurangnya sinkronisasi antar-OPD, serta pelatihan yang masih bersifat teoritis tanpa praktik mendalam, menunjukkan

bahwa kapasitas organisasi BKPSDM dalam penyelenggaraan pelatihan masih rendah. Keterbatasan dalam aspek manajemen dan sumber daya menghambat optimalisasi pelatihan, sehingga kompetensi ASN tidak berkembang secara maksimal sesuai kebutuhan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan utama: Bagaimana BKPSDM dalam meningkatkan kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten Luwu Timur?

Kapasitas BKPSDM sebagai organisasi yang bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi ASN perlu ditingkatkan. Kapasitas BKPSDM yang kuat akan memungkinkan instansi ini untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan yang relevan, berkualitas, dan berkelanjutan. Peningkatan kapasitas BKPSDM tidak hanya penting bagi instansi itu sendiri, tetapi juga bagi keseluruhan sistem pemerintahan. BKPSDM yang memiliki kapasitas organisasi yang memadai akan mampu mendukung peningkatan kompetensi ASN, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Dengan demikian, upaya meningkatkan kapasitas BKPSDM merupakan langkah strategis dalam menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk menyelidiki lebih lanjut tentang **“Kapasitas BKPSDM Dalam Meningkatkan Kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten Luwu Timur.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Mengapa kapasitas BKPSDM belum efektif dalam meningkatkan kompetensi SDM ?.

1.3 Tinjauan Teori

1.2.1 Konsep Kapasitas Organisasi

Dalam administrasi publik, kapasitas berarti kemampuan pemerintah untuk menjalankan kebijakan, memberikan layanan, dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan baik. Menurut Shybalkina, kapasitas administratif berperan penting dalam keberhasilan pengelolaan hibah dan distribusi sumber daya. Kemampuan ini dapat ditingkatkan melalui perbaikan internal serta kerja sama dengan para ahli dan organisasi eksternal (Shybalkina, 2023).

Pengembangan kapasitas organisasi, Eade (1997: 34), menyebutkan pengertian pengembangan kapasitas organisasi sebagai berikut: *“Capacity building is often used simply to mean enabling institutions be more effective in implementing development project. Institution are thus the instrument by which certain goals can be reached, and may be governmental or non-*

governmental. If capacity-building is an end in itself (eg strengthening the quality of representation and decision-making within civil society organizations, and their involvement in socio-political processes), such political choices demand a clear purpose and contextual analysis on the part of the intervening agency. The focus is likely to be on the counterpart's organizational mission, and the mesh between this, its analysis of the external world, and its structure and activities. Criteria for effectiveness will therefore relate to the extent to which the mission is perceived to be appropriate, coherent, and fulfilled. If capacity-building is a proses of adaptation to change and of internal reaffirmation, that gives an organization both the resources to deal with challenges as they arise, and the will to continue acting, it is questionable whether this is truly compatible with a conventional project-funding approach. The focus is likely to be on assisting the counterpart to become more self-reliant and autonomous actor within a long-term alliance or critical accompaniment with the donor and other relevant agencies. Criteria for effectiveness will therefore be developed jointly and will evolve over time. They will concentrate on the quality of the alliance, and on mutual learning as well as on the appropriateness of specific inputs".

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai tujuan dan dapat juga dianggap sebagai suatu proses. Sebagai tujuan misalnya: memperkuat kualitas hasil suatu keputusan dalam suatu organisasi dan keterlibatan mereka di dalam proses, seperti misalnya kejelasan tujuan suatu organisasi. Fokusnya ada pada misi organisasi, analisis faktor-faktor eksternal, struktur dan aktivitas. Oleh karena itu, kriteria efektivitas berhubungan dengan misi yang sudah ditetapkan dengan tepat yang telah dipenuhi. Jadi, inti pengembangan kapasitas organisasi sebagai tujuan adalah tercapainya misi organisasi. Sedangkan pengembangan kapasitas organisasi sebagai proses adalah proses penyesuaian (adaptasi) organisasi terhadap perubahan dan perbaikan sistem internal organisasi yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi tantangan dengan berdasarkan dukungan sumber-sumber organisasi sehingga organisasi tersebut dapat hidup secara berkelanjutan.

Sedangkan, Menurut Grindle (1997) dan UNDP (1999), pengembangan kapasitas (capacity building) terjadi pada tiga level:

1. Level Sistem – Menyangkut penguatan kebijakan pemerintahan, pengaturan program kerja, serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) guna meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik.
2. Level Organisasi – Berfokus pada struktur, pengambilan keputusan, serta mekanisme kerja SKPD, dengan tujuan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperkuat sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta.

3. Level Individu/Aparatur – Mencakup pendidikan, keterampilan, dan kompetensi aparatur, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas sesuai standar yang ditetapkan.

Menurut Christensen & Gazley (2008), kapasitas organisasi adalah kemampuan suatu organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan dan menjalankan fungsinya secara efektif. Kapasitas ini mencakup aspek internal organisasi, seperti infrastruktur, sumber daya manusia, keuangan, dan sistem manajemen, serta faktor eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. Dimensi Kapasitas Organisasi menurut Christensen & Gazley (2008) Christensen & Gazley (2008) mengidentifikasi empat dimensi utama yang menentukan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsinya secara efektif. Berikut adalah penjelasan setiap dimensi:

1. Infrastruktur Organisasi
Infrastruktur organisasi mencakup struktur kelembagaan, sistem administrasi, serta mekanisme koordinasi dan pengawasan yang memastikan organisasi dapat beroperasi dengan baik.
2. Sumber Daya Manusia
Kapasitas sumber daya manusia merujuk pada jumlah, kompetensi, dan kualitas pegawai dalam organisasi.
3. Sumber Daya Keuangan dan Sistem Manajemen
Dimensi ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam memperoleh, mengelola, dan mendistribusikan sumber daya keuangan guna mendukung keberlangsungan operasionalnya. Selain itu, kapasitas manajemen yang efektif diperlukan agar penggunaan anggaran dapat dilakukan secara efisien, transparan, dan akuntabel.
4. Karakteristik Lingkungan Eksternal
Kapasitas organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti kondisi politik, regulasi pemerintah, kebijakan publik, serta dinamika pasar dan ekonomi yang memengaruhi kinerja organisasi. Faktor eksternal ini juga mencakup kemitraan dengan pihak lain, baik dari sektor pemerintah, swasta, maupun masyarakat, yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi melalui kolaborasi dan dukungan eksternal.

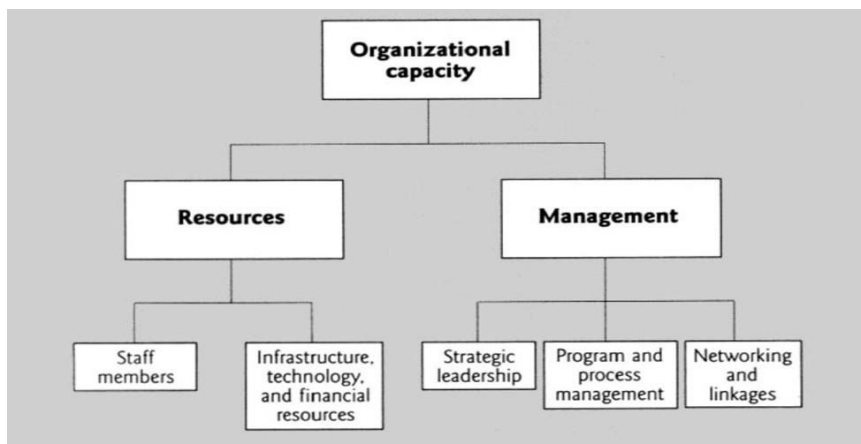
Menurut Douglas (2003), kapasitas organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Kemampuan ini mencakup pengelolaan sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur, teknologi, serta proses manajerial yang terintegrasi. Teori ini tidak hanya berfokus pada keberadaan sumber daya, tetapi juga pada cara organisasi merancang strategi, melaksanakan kebijakan, dan mengevaluasi hasilnya

untuk menciptakan dampak yang berkelanjutan. Dalam organisasi publik, kapasitas organisasi berperan penting untuk mendukung keberhasilan program dan kebijakan yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat.

Kapasitas organisasi menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi yang memiliki kapasitas tinggi cenderung mampu menghadapi tantangan yang kompleks, seperti perubahan teknologi, kebijakan, atau kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan kapasitas organisasi bukan hanya sekadar memastikan ketersediaan sumber daya, tetapi juga bagaimana organisasi mampu berinovasi dan merespons dinamika perubahan untuk tetap relevan dan efektif dalam menjalankan misinya.

Kapasitas organisasi tidak hanya mencakup ketersediaan sumber daya yang memadai, tetapi juga efektivitas pengelolaan sumber daya tersebut dalam konteks perencanaan, implementasi, dan evaluasi program. Douglas (2003) menggambarkan berbagai elemen yang membentuk kapasitas organisasi secara keseluruhan dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.1 Elemen Kapasitas Organisasi



Sumber : (Douglas, 2003)

Sesuai dengan gambar di atas, komponen kapasitas organisasi memiliki dua dimensi utama yaitu *resources* (sumber daya) dan *management* (manajemen), yang secara bersama-sama menentukan sejauh mana organisasi mampu menjalankan fungsinya secara optimal diantaranya sebagai berikut:

a) *Resources* (Sumber daya)

Sumber Daya (*Resources*), yang mencakup aspek-aspek yang dibutuhkan pada sebuah organisasi seperti: Sumber daya meliputi:

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah, kompetensi, dan pengalaman tenaga kerja yang tersedia untuk mendukung tugas dan program organisasi. SDM yang terlatih dan profesional merupakan elemen kunci dalam pelaksanaan pengembangan ASN.

b. Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan

Mengacu pada hal-hal seperti jumlah, jenis, dan kualitas yang dibutuhkan untuk operasi organisasi. Dalam hal ini kemampuan operasionalnya meliputi, sumber daya keuangan, akuntansi dan manajemen keuangan, sistem fasilitas dan pemeliharaan, ketersediaan teknologi, perencanaan dan pengelolaan fasilitas, teknologi dan keuangan.

b) *Management* (Manajemen)

Manajemen (*Management*), harus menciptakan kondisi dimana tujuan yang ditetapkan tepat dan dapat dicapai. Kegiatan manajerial meliputi kepemimpinan strategis, program dan manajemen, dan jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Kegiatan manajemen ini meliputi:

a. Kepemimpinan Strategis, kemampuan untuk menilai dan menafsirkan kebutuhan dan peluang di luar organisasi untuk menetapkan arahan, mempengaruhi dan menyelaraskan orang lain menuju tujuan bersama untuk memotivasi, anggota dan berkomitmen untuk bertindak serta membuat anggota bertanggung jawab atas kinerja mereka.

b. Program dan Manajemen, berkaitan langsung dengan produksi dan penyampaian layanan kepada klien atau kelompok sasaran. Oleh karena itu, keputusan pengelolaan program mempunyai dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Manajemen proses menyangkut sumber daya dan proses internal yang mendukung suatu program dalam organisasi tersebut. Hal ini mencakup pengelolaan keuangan, fasilitas, dan kepegawaian.

c. Jejaring Kerjasama dan Hubungan dengan pihak lain, menjadi lebih penting karena organisasi semakin beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks untuk berkembang. Organisasi dan stafnya sering terkait erat dengan organisasi dan individu lain. Dalam hal ini kapasitas operasionalnya meliputi menilai potensial, membangun kemitraan yang layak, *outsourcing* dan negosiasi.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan oleh para ahli,

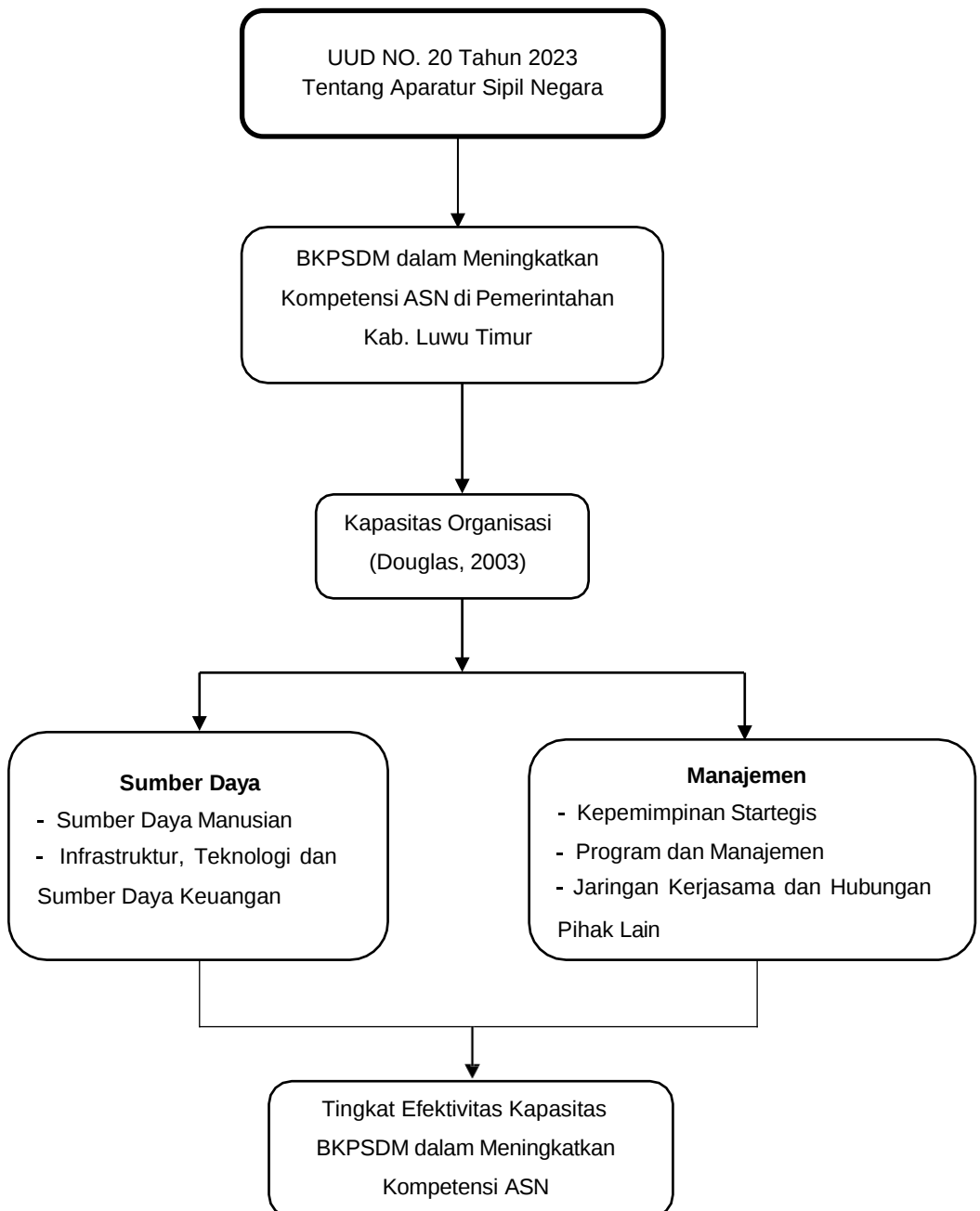
terdapat perbedaannya yaitu :

1. Grindle (1997) & UNDP (1999) lebih menitikberatkan pada bagaimana kapasitas organisasi dikembangkan di level sistem, organisasi, dan individu.
2. Christensen & Gazley (2008) memiliki cakupan lebih luas, mencakup faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kapasitas organisasi.
3. Douglas (2003) lebih sederhana dan spesifik, dengan hanya dua dimensi utama: sumber daya dan manajemen, yang berperan dalam efektivitas organisasi.

Kemudian, untuk persamaan antara teori kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Eade (1997), Grindle (1997), UNDP (1999), Christensen & Gazley (2008), dan Douglas (2003) terletak pada fokusnya terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan melalui optimalisasi sumber daya dan manajemen. Semua teori ini menekankan pentingnya keberadaan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, maupun teknologi, serta bagaimana manajemen organisasi merancang strategi, mengimplementasikan kebijakan, dan mengevaluasi hasilnya. Selain itu, teori-teori ini juga menyoroti pentingnya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, guna memastikan keberlanjutan dan efektivitas operasionalnya.

Dengan demikian, baik Douglas (2003) maupun para ahli lainnya secara konsisten menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat diukur melalui dua indikator utama, yaitu sumber daya dan manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa dua indikator tersebut merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, digunakan teori kapasitas organisasi Douglas (2003) karena relevansi dan kemampuannya dalam menganalisis bagaimana dampak BKPSDM Kabupaten Luwu Timur sebagai organisasi publik dapat mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dimensi yang diusulkan oleh Douglas (2003) memberikan kerangka yang komprehensif untuk menilai sejauh mana organisasi mampu memenuhi tuntutan pengembangan kompetensi ASN.

Gambar 1.2 Kerangka Pikir



1.4 Tujuan dan Manfaat

a) Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis bagaimana peran BKPSDM dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat, khususnya dalam meningkatkan pengetahuan peserta diklat dan akan dikaji melalui dua dimensi, yaitu sumber daya dan manajemen, dalam penyelenggaraan pelatihan terhadap peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Luwu Timur.

b) Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai kapasitas organisasi dalam penyelenggaraan pelatihan ASN, khususnya dalam konteks administrasi publik. Dengan mengacu pada teori kapasitas organisasi yang mencakup dimensi sumber daya dan manajemen, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi-studi selanjutnya yang meneliti efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi ASN. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat berkontribusi pada pengembangan literatur terkait kebijakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi BKPSDM Kabupaten Luwu Timur dalam meningkatkan kapasitas organisasi guna mengoptimalkan penyelenggaraan pelatihan ASN. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan kebijakan serta perbaikan sistem manajemen dan alokasi sumber daya dalam pelatihan ASN. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan guna mendukung peningkatan kompetensi ASN serta pencapaian tujuan strategis organisasi pemerintahan.

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yang artinya hasil penelitian menggambarkan gejala/perilaku atau kenyataan yang ada di lapangan. Penelitian kualitatif merupakan alat penting untuk menghasilkan data yang kaya dan kontekstual. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk mendukung kebijakan, praktik, dan penelitian lebih lanjut di berbagai bidang. Dengan menggali pengalaman serta perspektif partisipan secara mendalam, penelitian kualitatif membantu pemangku kepentingan memahami realitas sosial yang kompleks dan dinamis. Pendekatan ini juga memberikan wawasan yang lebih komprehensif dalam merancang kebijakan yang lebih inklusif dan berbasis kebutuhan masyarakat. Selain itu, fleksibilitas dalam metode pengumpulan data memungkinkan penelitian kualitatif untuk mengungkap aspek-aspek yang tidak dapat dijangkau oleh analisis kuantitatif, sehingga meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor, seperti pemerintahan, pendidikan, dan kesehatan.

2.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Luwu Timur yang terletak di Jl. Puncak Indah, Kec. Malili, Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan 929336

2.3 Fokus Penelitian

Untuk memberikan batasan dalam penelitian maka perlu adanya fokus penelitian sebagai acuan agar pembahasan lebih rinci dan terstruktur. Penelitian ini berfokus pada konsep kapasitas organisasi melalui variabel kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Douglas (2003) yang diterapkan dalam penelitian kapasitas BKPSDM dalam meningkatkan kompetensi ASN di pemerintahan Kabupaten Luwu Timur. Adapun variabel kapasitas organisasi yaitu sumber daya dan manajemen, sehingga penelitian ini akan menganalisis bagaimana aspek sumber daya dan manajemen dalam kapasitas organisasi BKPSDM Pemerintah Kab. Luwu Timur berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi ASN. Fokus utama penelitian mencakup ketersediaan dan pengelolaan sumber daya, efektivitas strategi manajerial dalam penyelenggaraan pelatihan, serta dampaknya terhadap peningkatan keterampilan dan kinerja ASN di Pemerintahan Kabupaten Luwu Timur. Berikut fokus penelitian berdasarkan variabel kapasitas organisasi:

A. **Sumber Daya (Resources)**, yang mencakup aspek-aspek yang dibutuhkan pada sebuah organisasi seperti:

- Sumber Daya Manusia, mencakup hal-hal yang meliputi staff members (sumber daya manusia). Sumber daya profesionalnya misalnya, mengacu pada hal-hal seperti prosedur rekrutmen dan jumlah serta keterampilan anggota staff. Individu memiliki kapasitas berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kapasitas operasionalnya meliputi tingkat staf, pelatihan staf, prosedur perekrutan, dan perekrutan serta sistem penilaian kinerja.
- Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan
Mengacu pada hal-hal seperti jumlah, jenis, dan kualitas yang dibutuhkan untuk operasi organisasi. Dalam hal ini kemampuan operasionalnya meliputi, sumber daya keuangan, akuntansi dan manajemen keuangan, sistem fasilitas dan pemeliharaan, ketersediaan teknologi, perencanaan dan pengelolaan fasilitas, teknologi dan keuangan.

B. **Manajemen (Management)**, harus menciptakan kondisi dimana tujuan yang ditetapkan tepat dan dapat dicapai. Kegiatan manajerial meliputi kepemimpinan strategis, program dan manajemen, dan jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Kegiatan manajemen ini meliputi:

- Kepemimpinan strategis, kemampuan untuk menilai dan menafsirkan kebutuhan dan peluang di luar organisasi untuk menetapkan arahan, mempengaruhi dan menyelaraskan orang lain menuju tujuan bersama untuk memotivasi, anggota dan berkomitmen untuk bertindak serta membuat anggota bertanggung jawab atas kinerja mereka.
- Program dan manajemen, berkaitan langsung dengan produksi dan penyampaian layanan kepada klien atau kelompok sasaran. Oleh karena itu, keputusan pengelolaan program mempunyai dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Manajemen proses menyangkut sumber daya dan proses internal yang mendukung suatu program dalam organisasi tersebut. Hal ini mencakup pengelolaan keuangan, fasilitas, dan kepegawaian.
- Jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain, menjadi lebih penting karena organisasi semakin beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks untuk berkembang. Organisasi dan stafnya sering terkait erat dengan organisasi dan individu lain. Dalam hal ini kapasitas operasionalnya meliputi menilai potensial, membangun kemitraan yang layak, outscorsing dan negosiasi.

2.3 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian studi kasus. Studi kasus adalah metode penelitian kualitatif yang berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap suatu kasus tertentu, baik individu, kelompok, organisasi, atau peristiwa. Metode ini digunakan untuk memahami bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi dalam konteks yang nyata. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dari kasus yang diteliti.

Studi kasus ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana kapasitas BKPSDM pada penyelenggaraan pelatihan dalam Peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kabupaten Luwu Timur. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk meneliti secara komprehensif peran faktor sumber daya dan manajemen, sesuai dengan teori kapasitas organisasi dari Douglas (2003), dalam konteks birokrasi pemerintahan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pejabat dan staf terkait, analisis dokumen kebijakan, serta observasi terhadap pelaksanaan program pengembangan kompetensi ASN. Dengan metode ini, penelitian dapat mengungkap dinamika internal organisasi, tantangan yang dihadapi, serta faktor-faktor yang mendukung keberhasilan program peningkatan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah daerah.

2.3 Prosedur Penelitian

2.3.1 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah pihak yang memberikan informasi atau data yang diperlukan dalam proses pengumpulan data penelitian. Mereka dipilih karena memiliki pengetahuan, pengalaman, atau perspektif yang relevan dengan topik penelitian yang sedang dilakukan. Informan dapat berasal dari berbagai latar belakang, seperti pejabat pemerintah, praktisi, atau individu yang terlibat langsung dalam konteks yang diteliti, dan peran mereka sangat penting dalam memperkaya pemahaman peneliti terhadap fenomena yang sedang dianalisis. Untuk memperoleh data yang relevan, penelitian ini melibatkan beberapa informan yang memiliki peran strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Luwu Timur. Adapun subjek penelitian atau informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang Pelatihan/Diklat BKPSDM Luwu Timur, peserta diklat, dan Pengajar Diklat.

2.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang penting, di mana peneliti mengumpulkan informasi langsung dari situasi yang terjadi di dunia nyata. Metode ini melibatkan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap perilaku, kejadian, atau kondisi yang sedang berlangsung. Observasi bisa dilakukan dengan cara terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati (partisipatif) atau hanya mengamati tanpa berinteraksi (non-partisipatif), tergantung pada desain penelitian. Observasi langsung terhadap objek penelitian sangat penting dalam studi deskriptif kualitatif, karena memberikan wawasan yang lebih mendalam dibandingkan dengan metode lain. Penggunaan observasi bersama metode lain, seperti wawancara, juga dapat memperkaya data yang terkumpul, karena memungkinkan validasi dan penguatan temuan melalui triangulasi.

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang penting, di mana peneliti mengumpulkan informasi langsung dari situasi yang terjadi di dunia nyata. Metode ini melibatkan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap perilaku, kejadian, atau kondisi yang sedang berlangsung. Observasi bisa dilakukan dengan cara terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati (partisipatif) atau hanya mengamati tanpa berinteraksi (non-partisipatif), tergantung pada desain penelitian.

B. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang sangat penting, terutama dalam penelitian kualitatif. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif, pengalaman, dan motivasi partisipan secara mendalam. Wawancara dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terstruktur, semi- terstruktur, atau tidak terstruktur, yang memberikan fleksibilitas dalam merancang pertanyaan dan mengumpulkan jawaban. Metode ini tidak hanya menghasilkan data kualitatif, tetapi juga memberi kesempatan bagi peneliti untuk mengklarifikasi jawaban dan mendalami topik tertentu lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga dapat dipadukan dengan dokumentasi, di mana wawancara digunakan bersamaan dengan analisis dokumen untuk memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang topik penelitian.

C. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pelengkap yang memperkaya proses pengumpulan data dengan memberikan konteks dan informasi latar belakang. Metode ini melibatkan pengumpulan dan analisis dokumen yang sudah ada, seperti laporan, catatan, dan materi tertulis lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Dokumentasi dapat membantu mengonfirmasi temuan dari observasi dan wawancara, sehingga meningkatkan kredibilitas penelitian. Dokumentasi memungkinkan peneliti mengakses data historis dan wawasan yang mungkin sulit didapatkan hanya dengan observasi atau wawancara. Metode ini sangat berguna dalam studi yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang konteks dan latar belakang fenomena yang diteliti.

2.3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mengolah, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan agar dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data berperan penting dalam menata informasi secara sistematis sehingga dapat memberikan makna yang jelas dan terstruktur. Proses ini mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, atau hubungan yang ditemukan dalam data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data deskriptif, yaitu metode yang digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan hasil penelitian secara sistematis tanpa melakukan perhitungan statistik yang kompleks. Teknik ini bertujuan untuk menyajikan data secara jelas agar dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kapasitas organisasi dalam pengembangan ASN di BKPSDM Kabupaten Luwu Timur. Proses analisis dilakukan melalui reduksi data (memilih informasi yang relevan), penyajian data (mengorganisasikan informasi dalam bentuk narasi atau tabel), dan penarikan kesimpulan (menginterpretasikan hasil berdasarkan teori yang digunakan). Dengan teknik ini, penelitian dapat memberikan gambaran faktual mengenai sumber daya dan manajemen organisasi dalam pengembangan SDM ASN.

2.3.4 Validitas dan Reabilitas Data

Validitas dan reliabilitas data merupakan dua aspek penting dalam penelitian untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Validitas data mengacu pada sejauh mana data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan fenomena yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, validitas sering diuji melalui triangulasi, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber atau metode, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sementara itu, reliabilitas data berkaitan

dengan konsistensi hasil penelitian, yaitu apakah data yang diperoleh tetap stabil jika penelitian dilakukan kembali dalam kondisi yang serupa. Dalam penelitian ini, validitas dan reliabilitas dijaga dengan memastikan bahwa setiap informasi yang dikumpulkan berasal dari sumber yang kredibel, serta menggunakan pendekatan triangulasi untuk memverifikasi keakuratan data.

Dalam penelitian ini, validitas data dijamin dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, seperti pejabat struktural, staf BKPSDM, dan dokumen resmi terkait kebijakan pengembangan ASN. Selain itu, wawancara yang dilakukan secara mendalam dan observasi langsung di lingkungan kerja BKPSDM juga membantu memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan kondisi sebenarnya. Sementara itu, reliabilitas data dipertahankan dengan menggunakan pedoman wawancara yang sama untuk semua informan serta memastikan bahwa data dianalisis secara konsisten sesuai dengan teori kapasitas organisasi dari Douglas (2003). Dengan demikian, penelitian ini dapat menghasilkan temuan yang valid, reliabel, dan dapat dijadikan dasar dalam memahami serta meningkatkan kapasitas organisasi dalam pengelolaan ASN.