

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu aspek utama dalam reformasi birokrasi adalah pengelolaan sumber daya manusia aparatur, mengingat kualitas aparatur memiliki peran menentukan dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki profesionalisme yang tercermin dalam kompetensi, kinerja, serta integritas dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Atas dasar tuntutan tersebut, pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas ASN, antara lain melalui pengembangan kompetensi, penerapan sistem merit, serta pengukuran kinerja aparatur. Salah satu instrumen yang digunakan untuk menilai kualitas ASN adalah Indeks Profesionalitas ASN yang mencakup dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Keberadaan indeks ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif mengenai kondisi profesionalitas ASN sekaligus menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 (UU ASN) menjadi dasar hukum bagi manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam regulasi ini, ASN didefinisikan sebagai profesi bagi pegawai di instansi pemerintah yang terdiri dari dua



kategori: Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja berdasarkan kontrak jangka waktu tertentu. Sebagai motor penggerak pembangunan nasional, ASN mengemban tugas sebagai pelaksana, perencana, serta pengawas kebijakan dan pelayanan publik. Melalui manajemen yang diatur dalam UU tersebut, pemerintah berupaya mewujudkan aparatur yang profesional, beretika, serta bebas dari intervensi politik maupun praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Transformasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) aparatur merupakan syarat fundamental demi mewujudkan ASN yang profesional serta pelayanan publik yang prima. Kualitas pelayanan ini tidak hanya bersandar pada kompetensi individu, tetapi pada efektivitas organisasi dalam mengelola pengembangan kapasitas secara sistematis dan kontinu. Secara strategis, pengembangan SDM diimplementasikan melalui mekanisme pendidikan dan pelatihan untuk menyelaraskan kompetensi aparatur dengan dinamika lingkungan kerja serta tuntutan tugas.

Namun demikian, pengembangan kapasitas aparatur tidak hanya bergantung pada penyediaan program pelatihan, melainkan juga pada efektivitas tata kelola yang mendukung perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan kompetensi tersebut. Dalam konteks pemerintahan daerah, peran institusi pengelola kepegawaian menjadi krusial dalam memastikan bahwa pengembangan kapasitas aparatur tidak bersifat sporadis, tetapi terarah sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada tataran empiris, implementasi kebijakan pengembangan aparatur di berbagai daerah masih menghadapi keterbatasan. Terutama pada aspek pemerataan akses pengembangan kompetensi, kesesuaian antara kompetensi dan kebutuhan jabatan, serta keberlanjutan program pengembangan kapasitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur belum sepenuhnya dikelola sebagai suatu sistem terintegrasi, sehingga berimplikasi pada belum optimalnya kinerja organisasi dalam merespon tuntutan perubahan lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks.

Provinsi Sumatera Barat secara umum telah mengupayakan penguatan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui berbagai strategi, seperti koordinasi lintas pemerintah daerah dan penerapan manajemen talenta berbasis kompetensi. Upaya tersebut bertujuan untuk mendorong terbentuknya birokrasi yang profesional, adaptif, serta mampu memberikan pelayanan publik yang lebih efektif. Namun demikian, capaian pengelolaan ASN antar kabupaten/kota pada Provinsi Sumatera Barat menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Beberapa daerah telah mencapai kategori yang baik, sementara daerah lainnya masih berada pada kondisi stagnan dan belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Perbedaan capaian tersebut menunjukkan adanya ketimpangan dalam pengelolaan dan pengembangan kapasitas SDM aparatur antar daerah. Kabupaten Lima Puluh Kota menjadi salah satu daerah yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, terutama melihat bagaimana peran BKPSDM dalam mengelola dan mengembangkan kapasitas aparatur di tingkat daerah. Untuk memberikan gambaran posisi Kabupaten

Lima Puluh Kota dalam lingkup Provinsi Sumatera Barat, berikut disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1. 1 Penyelenggaraan Tata Kelola Manajemen ASN Sesuai NSPK Pada Tingkat Kabupaten/Kota Pada Provinsi Sumatera Barat

No	Instansi	2022		2023	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
	Kota Padang	83,76	B	74,32	B
	Kota Bukittinggi	79,81	B	82,76	B
	Kota Padang Panjang	87,94	A	89,70	A
	Kota Payakumbuh	83,33	B	75,60	B
	Kota Pariaman	61,62	C	83,84	B
	Kota Solok	64,77	C	55,47	C
	Kota Sawahlunto	80,54	B	79,69	B
	Kab. Agam	74,50	B	77,70	B
	Kab. Padang Pariaman	70,08	B	72,88	B
	Kab. Pasaman Barat	45,51	D	54,72	D
	Kab. Pasaman	64,13	C	71,33	B
	Kab. Lima Puluh Kota	73,38	B	83,37	B
	Kab. Tanah Datar	77,31	B	85,09	A
	Kab.Solok	65,36	C	69,80	C
	Kab,Solok Selatan	74,69	B	72,63	B
	Kab.Sijunjung	66,16	C	82,82	B
	Kab. Dharmasraya	66,38	C	72,50	B
	Kab. Pesisir Selatan	70,36	B	70,92	B
	Kab. Kep. Mentawai	-	Tidak mengisi	58,64	C

Sumber: Laporan Kinerja Kantor Regional XII BKN Pekanbaru Tahun 2023-2024

Situasi stagnasi pengelolaan aparatur juga tercermin pada Kabupaten Lima Puluh Kota. Secara kelembagaan, daerah ini menunjukkan progres positif dengan predikat “Baik” pada indikator NSPK, yang meningkat dari 73,38% di tahun 2023 menjadi 83,37% pada 2024. Namun, capaian tersebut berbanding terbalik dengan Indeks Profesionalitas ASN yang masih tertahan di angka 59,51%, sehingga masih tergolong dalam kategori rendah. Kontradiksi antara capaian kinerja kelembagaan dan rendahnya profesionalitas aparatur tersebut menunjukkan adanya kesenjangan dalam pengelolaan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja organisasi belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kapasitas dan profesionalisme aparatur secara individu.

Terjadi paradoks kinerja dimana capaian kelembagaan kategori baik, namun tidak diikuti oleh peningkatan profesionalitas aparatur. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi lebih banyak tercermin pada aspek tata kelola administratif, seperti pemenuhan indikator kinerja dan standar formal, tetapi belum sepenuhnya bertransformasi menjadi peningkatan kapasitas substantif aparatur pada level individu maupun kelompok. Dengan demikian, pengelolaan pengembangan kapasitas aparatur cenderung belum terintegrasi secara optimal antara perencanaan kebijakan, pelaksanaan program, dan kebutuhan kompetensi riil di lapangan. Hal ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam manajemen pengembangan kapasitas yang bersifat struktural, terutama dalam memastikan bahwa capaian kelembagaan sejalan dengan peningkatan profesionalisme aparatur. Dalam konteks ini, BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota terlihat masih terjebak dalam peran *administrative*

gatekeeping.¹ Fokus organisasi lebih banyak tercurah pada penjagaan prosedur formal daripada menjalankan peran strategis sebagai penggerak transformasi yang substansial.

Kondisi tersebut kemudian diperkuat oleh fakta di lapangan, dimana distribusi ASN dengan kualifikasi teknis tertentu belum sepenuhnya merata sesuai dengan bidang penugasannya, sehingga berdampak pada efektivitas pelayanan publik dan kinerja organisasi pemerintahan. Rendahnya Indeks Profesionalitas (IP) ASN dalam aspek pengembangan kompetensi, baik teknis maupun non-teknis, ditengarai sebagai dampak dari kebijakan efisiensi anggaran pasca pandemi Covid-19. Fenomena ini menjadikan Kabupaten Lima Puluh Kota sebagai objek kajian yang relevan, mengingat adanya diskrepansi antara capaian kelembagaan dengan pengembangan kapasitas SDM aparatur yang bersifat fundamental. Atas dasar tersebut, penelitian ini difokuskan pada peran BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota dalam mengelola pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia.

Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota telah menetapkan berbagai kebijakan sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur. Hal ini selaras dengan Peraturan Bupati Lima Puluh Kota Nomor 70 Tahun 2017 tentang Pedoman Manajemen Kinerja PNS, yang menegaskan bahwa kecukupan kuantitas dan kualitas aparatur merupakan faktor krusial. Regulasi tersebut menekankan bahwa aspek-aspek

¹ Konsep *gatekeeping* dalam birokrasi merujuk pada peran unit organisasi yang lebih dominan pada fungsi control dan kepatuhan administrative (compliance) dari pada fungsi pelayanan strategis. B. Guy Peters, *The Politics of Bureaucracy, An introduction to Comparative Public Administration*, (London: Routledge, 2018)

tersebut menjadi pendorong utama terciptanya kinerja pegawai yang produktif serta terarah demi pencapaian tujuan organisasi.

Kebijakan manajemen kinerja yang diterapkan menitikberatkan pada pencapaian target kinerja yang terukur serta keterkaitannya dengan aktivitas pembangunan daerah. Evaluasi kinerja dilakukan secara menyeluruh dan dikaitkan dengan upaya pengembangan kapasitas aparatur serta penguatan kelembagaan. Dengan demikian, pengelolaan kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian output, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan.

Kualitas aparatur diukur melalui Indeks Profesionalitas (IP) ASN, yang mengintegrasikan aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin dalam pelaksanaan tugas. Sejalan dengan amanat UU. No. 20 Tahun 2023, pengembangan kompetensi kini bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kewajiban berkelanjutan bagi setiap pegawai. Meskipun instrumen pengukuran ini telah ditetapkan secara nasional, realitas di lapangan masih memperlihatkan disparitas atau kesenjangan yang signifikan antar daerah, khususnya di lingkup Provinsi Sumatera Barat.

Berikut standar pengukuran IP ASN yang digunakan sebagai patokan penilaian IP ASN di seluruh daerah dan instansi pada negara Indonesia, dalam tabel berikut:

Tabel 1. 2 Dimensi Indeks Profesionalitas ASN

No	Dimensi	Penjabaran Dimensi	Bobot Dimensi
1	Kualifikasi	Riwayat jenjang Pendidikan formal terakhir yang dicapai oleh PNS	25%

2	Kompetensi	Riwayat pengembangan kompetensi (pelatihan klasikal dan non klasikal)	40%
3	Kinerja	Riwayat hasil penilaian kinerja yang mencakup Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai (PKP)	30%
4	Disiplin	Data informasi mengenai hukuman disiplin yang pernah diterima	5%

Sumber: Buku Saku IP-ASN

Berdasarkan data laporan rekapitulasi IP ASN tahun 2023 yang dirilis oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), posisi Kabupaten Lima Puluh Kota berada pada peringkat yang perlu mendapat perhatian serius dibandingkan dengan daerah lainnya.

Tabel 1. 3 Perbandingan Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten/Kota di Sumatera Barat Tahun 2023

No	Kabupaten/Kota	Kualifikasi (25%)	Kompetensi (40%)	Kinerja (30%)	Disiplin (5%)	Total Nilai IP ASN
1	Kota Padang Panjang	23.25	32.15	27.54	5	87.94
2	Kota Padang	22.1	28.45	28.21	5	83.76
3	Kota Payakumbuh	22.4	27.8	28.13	5	83.33
4	Kab. Pesisir Selatan	21.9	25.12	28.5	5	80.52
5	Kab. Dharmasraya	22.05	24.98	28.3	5	80.33
6	Kota Bukittinggi	22.15	24.1	28.56	5	79.81
7	Kab. Tanah Datar	21.5	23.2	27.8	5	77.5
8	Kab. Agam	21.1	21.45	27.25	5	74.8
9	Kab. Padang Pariaman	20.8	19.3	27.05	5	72.15

10	Kota Sawahlunto	21.45	18.95	26.5	5	71.9
11	Kab. Pasaman Barat	20.55	17.4	25.5	5	68.45
12	Kab. Sijunjung	20.1	16.1	25	5	66.2
13	Kab. Pasaman	20.05	15.85	25	5	65.9
14	Kota Solok	20.2	14.42	25.15	5	64.77
15	Kota Pariaman	19.8	12.82	24	5	61.62
16	Kabupaten Solok	19.75	12.5	24.35	5	61.6
17	Kab. Lima Puluh Kota	21.28	11.1	22.13	5	59.51
18	Kab. Solok Selatan	19.1	10.2	24	5	58.3
19	Kab. Kep. Mentawai	18.5	9.6	22	5	55.1

Sumber: Arsip Data Kanreg XII BKN Pekanbaru, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa Kabupaten Lima Puluh Kota secara akumulatif hanya mencapai nilai 59,51 yang menempatkannya pada kategori Sangat Rendah. Angka ini menempatkan Kabupaten Lima Puluh Kota pada posisi tiga terbawah dari 19 kabupaten/kota yang ada di Sumatera Barat. Jika dibedah lebih dalam per dimensi, ditemukan bahwa akar masalah utama terletak pada Dimensi Kompetensi yang hanya menyentuh angka 11,10. Angka ini sangat kontras jika dibandingkan dengan Kota Payakumbuh—daerah yang secara geografis berbatasan langsung—yang mampu mencapai nilai kompetensi sebesar 27,80. Kesenjangan yang mencolok ini mengindikasikan adanya hambatan dalam proses pengembangan kapasitas SDM, baik dari sisi pelaksanaan diklat, pemutakhiran data, maupun strategi pengembangan kompetensi yang dijalankan oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota.

Kondisi tersebut menjadi justifikasi kuat bagi peneliti untuk melakukan analisis lebih mendalam mengenai kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Melalui kerangka 8 dimensi pengembangan kapasitas dari Douglas Horton, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor determinan di balik rendahnya nilai profesionalitas ASN. Analisis akan difokuskan pada aspek-aspek krusial di BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota, mulai dari ketersediaan sumber daya dan struktur organisasi, hingga efektivitas manajemen personalia.

Kedudukan BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota sebagai pengelola manajemen ASN telah diatur secara tegas dalam Peraturan Bupati Nomor 87 Tahun 2018. Sebagai unsur penunjang pemerintahan di bidang kepegawaian dan diklat, BKPSDM bertindak layaknya seorang "dirigen" dalam ekosistem pengembangan kapasitas. Peran ini memberikan legitimasi bagi BKPSDM untuk menyelaraskan berbagai upaya peningkatan kompetensi agar tidak berjalan secara parsial, melainkan terintegrasi dengan visi dan misi pembangunan daerah.

Di sisi lain, ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota merupakan penerima manfaat utama (*beneficiaries*) sekaligus aset yang dikelola dalam kerangka pengembangan kapasitas ini. Sejalan dengan mandat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk mengembangkan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun. Dalam hubungan ini, ASN bukan sekadar objek pasif, melainkan subjek yang kapasitasnya dikelola oleh BKPSDM guna memperkecil kesenjangan kompetensi. Keberhasilan pengelolaan ini diukur melalui peningkatan Indeks Profesionalitas ASN

diatas, yang mana disetiap progres pengembangan diri yang difasilitasi oleh BKPSDM berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik dan karir personal ASN tersebut.

Kabupaten Lima Puluh Kota memiliki SDM Aparatur sebanyak 5.715 orang yang tersebar dalam 30 instansi pemerintahan dan 13 kecamatan dalam menjalankan tupoksinya masing masing demi kelancaran kegiatan kegiatan yang menunjang Kabupaten Lima Puluh Kota menjadi lebih baik kedepannya. berikut data Pegawai yang dicantumkan berdasarkan instansi dan golongan:

Tabel 1. 4 Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota Menurut Golongan

No	instansi	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1.	Sekretariat Daerah	2	16	74	21	113
2.	Badan	-	19	142	35	196
3.	Dinas	12	464	3153	62	4.538
4.	Kecamatan	1	41	113	31	186
5.	Sekretariat DPRD		3	21	6	30
6.	Satpol Pamong Praja	1	27	26	4	58
7.	Inspektorat		6	40	12	58
8.	RSUD Achmad Darwis	1	50	188	17	256
Jumlah		17	626	3.757	1.315	5.715

Sumber: Kabupaten Lima Puluh Kota Dalam Angka, 2024

Secara operasional, tanggung jawab pengembangan kapasitas yang menjadi tupoksi mutlak BKPSDM mencakup berbagai instrumen pendidikan dan pelatihan (diklat) antara lain:

1. Diklat Penjenjangan (Struktural): Menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) bagi pejabat struktural untuk memastikan kompetensi manajerial yang standar.
2. Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS: Sebagai penanggung jawab legitimasi status kepegawaian, BKPSDM wajib menyelenggarakan Latsar bagi CPNS sebelum diangkat menjadi PNS penuh.
3. Pengelolaan Tugas Belajar dan Izin Belajar: BKPSDM memiliki kewenangan dalam menyeleksi, menetapkan, dan mengawasi ASN yang menempuh pendidikan formal lebih tinggi (S1/S2/S3) guna meningkatkan kualifikasi pendidikan daerah.
4. Diklat Teknis dan Fungsional: Mengoordinasikan bimbingan teknis (Bimtek) yang bersifat lintas sektoral atau skala kabupaten untuk mendukung profesionalisme pada jabatan-jabatan fungsional tertentu.
5. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD): BKPSDM bertanggung jawab melakukan pemetaan kebutuhan kompetensi di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk memastikan bahwa program diklat yang ditawarkan tepat sasaran dan berorientasi pada kinerja.

Berdasarkan penjabaran diatas BKPSDM memiliki tupoksi mutlak dalam pelaksanaan diklat dari beberapa aspek diatas. Namun demikian, pelaksanaan

pengembangan kompetensi tersebut belum sepenuhnya menjangkau seluruh ASN secara merata sesuai kebutuhan jabatan. Keterbatasan kuota, waktu, serta prioritas peserta menyebabkan sebagian ASN belum memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi yang memadai, khususnya pada bidang teknis yang secara langsung berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jabatan.

Kondisi tersebut diperparah oleh kebijakan efisiensi anggaran pasca pandemi Covid-19 yang berdampak pada pengurangan jumlah dan frekuensi kegiatan pengembangan kompetensi ASN. Terbatasnya alokasi anggaran mengakibatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum dapat dilakukan secara berkelanjutan dan terencana, sehingga upaya peningkatan kompetensi ASN cenderung bersifat parsial. Situasi ini berimplikasi pada rendahnya capaian dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN, sekaligus memperkuat indikasi bahwa pengembangan kapasitas SDM aparatur masih menghadapi kendala struktural di tingkat pemerintah daerah.

Pelaksanaan Diklat maupun Bimtek yang diakomodir oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota tidak mengalami kendala dalam teknis maupun hal serupa lainnya, kendala teratas yang menjadi hambatan dalam pelaksanaannya keterbatasan anggaran untuk Diklat Teknis/Fungsional yang ditetapkan pada APBD Tahun anggaran tersebut setelah adanya Pandemi Covid 19 juga setelah adanya efisiensi anggaran yang dilakukan baik dalam skala Pemerintahan Pusat maupun Pemerintahan Daerah.

Penurunan anggaran pengembangan SDM di Kabupaten Lima Puluh Kota dari Rp256.975.000 (2023) menjadi Rp18.200.000 (2024) menciptakan kendala serius bagi efektivitas manajemen aparatur daerah. Sebagai instansi penanggung jawab, BKPSDM

terpaksa melakukan rasionalisasi terhadap sejumlah kegiatan pengembangan diri dan organisasi yang telah direncanakan. Implikasinya, SDM aparatur di daerah ini memiliki ruang gerak yang sangat terbatas untuk meningkatkan kompetensi di tengah dinamika tuntutan pelayanan publik.

Strategi pengembangan kapasitas yang tepat menjadi kunci bagi BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota dalam menunjang kinerja aparatur daerah. Capaian kinerja program dalam kurun waktu lima tahun terakhir (Renstra 2016-2021) menunjukkan angka yang cukup baik, yakni sekitar 80%, yang menjadi modal penting untuk pengembangan organisasi ke depan. Namun nyatanya bentuk peningkatan yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota masih dirasa kurang oleh para pegawainya, Berdasarkan identifikasi tugas pokok dan fungsi pada BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota pada LKJIP BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota menguraikan permasalahan dalam pengelolaan ASN dimana salah satunya adalah terbatasnya kesempatan pegawai untuk mengikuti diklat sehingga mengakibatkan belum meratanya SDM Aparatur yang berkualitas dengan kuantitas yang dibutuhkan. Kurangnya peningkatan kapasitas SDM yang didapatkan SDM Aparatur Kabupaten Lima Puluh Kota tentunya akan berdampak pada penurunan kualitas SDM. Dikarenakan dunia yang bertumbuh lebih cepat hari demi hari baik itu mengenai ilmu maupun teknologi memaksa para pegawai untuk mencapai target kerja yang lebih baik dan efisien, tentunya jika tidak dibarengi peningkatan kapasitas ini akan menurunkan efektivitas kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota.

Pada kerangka konseptual, masalah ini merefleksikan ketidakseimbangan antara kebutuhan pengembangan kapasitas dengan ketersediaan sarana dan dukungan kelembagaan yang memadai. Teori pengembangan kapasitas, seperti yang dikemukakan Horton, menekankan bahwa peningkatan profesionalisme aparatur tidak hanya ditentukan oleh aspek individu semata, melainkan juga bertitik berat pada dukungan organisasi, kebijakan yang adaptif, serta ketersediaan sumber daya pembelajaran yang disediakan. Ketika faktor-faktor pendukung ini terbatas, maka pembentukan kompetensi teknis dan profesionalisme ASN sulit tercapai secara optimal. Oleh karena itu, persoalan rendahnya profesionalitas aparatur sesungguhnya merupakan cerminan dari lemahnya ekosistem pengelolaan sumber daya manusia dalam birokrasi.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan pengembangan kapasitas SDM aparatur di Kabupaten Lima Puluh Kota tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan individu ASN, melainkan sebagai persoalan manajerial dan kelembagaan. Rendahnya dimensi kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN, keterbatasan akses terhadap pendidikan dan pelatihan, serta keterbatasan dukungan anggaran menunjukkan bahwa kapasitas organisasi dalam mengelola pengembangan SDM aparatur belum berjalan secara optimal. Dalam konteks ini, organisasi pengelola kepegawaian memiliki peran strategis sebagai aktor utama yang merancang kebijakan, menentukan prioritas program, serta mengkoordinasikan seluruh proses pengembangan kapasitas aparatur.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagian besar kajian masih berfokus pada peningkatan

kompetensi individu melalui pendidikan dan pelatihan, serta belum banyak menelaah pengembangan kapasitas sebagai suatu proses manajerial yang terintegrasi pada level organisasi. Selain itu, penelitian yang mengkaji pengembangan Kapasitas SDM aparatur di tingkat pemerintahan daerah umumnya masih bersifat deskriptif dan belum secara mendalam menghubungkan antara kebijakan, sistem pengelolaan, serta implementasi program dengan capaian kapasitas aparatur secara komprehensif.

Di sisi lain, pendekatan pengembangan kapasitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Horton menekankan pentingnya keterkaitan antara berbagai elemen organisasi, seperti kepemimpinan, sistem, sumber daya, hingga budaya organisasi dalam membentuk kapasitas yang berkelanjutan. Namun pendekatan ini masih relatif jarang digunakan untuk menganalisis pengembangan kapasitas ASN di tingkat Pemerintah daerah, khususnya dalam konteks kelembagaan BKPSDM sebagai organisasi pengelola sumber daya manusia aparatur.

Oleh karena itu, fokus penelitian ini diarahkan pada level organisasi, yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Lima Puluh Kota, sebagai institusi yang bertanggung jawab langsung terhadap pengembangan kapasitas SDM aparatur. Penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan kapasitas ASN dilakukan oleh BKPSDM, termasuk berbagai kendala kelembagaan yang mempengaruhi efektivitas pengembangan kapasitas tersebut dengan menggunakan kerangka pengembangan kapasitas menurut Horton.

BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota sebagai sebuah Lembaga pemerintah non departemen berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi daerah di bidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan. BKPSDM berperan dalam perencanaan kebutuhan diklat, yang mana ini merupakan tupoksi wajib yang dimiliki BKPSDM untuk menganalisis kebutuhan diklat bagi seluruh OPD. Selain itu BKPSDM juga mengelola diklat Kepemimpinan (Pim) dan Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS sebagai syarat mutlak status kepegawaian. Dalam sisi pendidikan menyeleksi dan memberi legitimasi bagi ASN yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikan (S1/S2/S3). Lebih lanjut BKPSDM juga memiliki tupoksi dalam menyelenggarakan kegiatan peningkatan kapasitas teknis untuk mendukung profesionalitas ASN di wilayah Kabupaten Lima Puluh Kota.

BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota yang merupakan instansi yang bertugas dalam pengembangan kepegawaian dan Sumber Daya Manusia tingkat Kabupaten terfokus pada program yang mendukung secara total ASN yang ada pada wilayah Kabupaten Lima Puluh Kota dan sangat minim kegiatan yang mendukung peningkatan internal dan antar individu yang ada di dalamnya. Berdasarkan uraian diatas kemudian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana pengembangan kapasitas SDM aparatur yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota dalam meningkatkan profesionalisme ASN?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan kapasitas SDM aparatur yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota dalam meningkatkan profesionalisme ASN.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini akan memiliki dua aspek yaitu secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pembelajaran dan contoh serta acuan penelitian mengenai Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota.
- b) Hasil dari penelitian ini juga untuk menambah koleksi perpustakaan di Universitas Andalas tentang Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Peneliti

Memperluas wawasan serta pengetahuan tentang Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota.

b) Bagi Instansi

Dapat memberi gambaran dan acuan bagi instansi terkait mengenai Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur oleh BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota

