



Strategi Pengembangan SDM pada Bagian Ortal untuk Mendukung Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Intan Jaya

Clara Marjen Mawathang¹, Kristian Hoegh Pride Lambe², Yunus Sirante³

^{1,2,3}) Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

Submitted: 15-07-2026 | Review 29-07-2026 || Revision 03-08-2026 || Accepted 07-08-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi dan kompetensi sumber daya manusia (SDM), mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM, serta merumuskan strategi pengembangan SDM pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya dalam mendukung reformasi birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan tujuh informan yang dipilih secara purposive, terdiri atas pimpinan dan aparatur pada Bagian Ortal. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM pada Bagian Ortal secara umum telah mampu mendukung pelaksanaan tugas organisasi, namun masih menghadapi keterbatasan jumlah pegawai dan kesenjangan kompetensi pada bidang reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, pelayanan publik, dan teknologi informasi. Kebutuhan pengembangan SDM berfokus pada peningkatan kompetensi teknis melalui pelatihan berbasis kebutuhan, penguatan penguasaan teknologi informasi, serta pengembangan karier berbasis kompetensi. Strategi yang direkomendasikan meliputi pemetaan kompetensi, pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, coaching dan mentoring, penguatan budaya kerja, optimalisasi teknologi informasi, serta penerapan sistem merit. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat kapasitas aparatur dan mempercepat keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, reformasi birokrasi, kompetensi aparatur, strategi pengembangan SDM, Kabupaten Intan Jaya.

Abstract

This study aims to analyze the condition and competencies of human resources (HR), identify HR development needs, and formulate appropriate HR development strategies for the Organization and Administrative Affairs (Ortal) Division of the Regional Secretariat of Intan Jaya Regency in supporting bureaucratic reform. A descriptive qualitative approach was employed, involving seven purposively selected informants comprising managerial and technical personnel within the Ortal Division. Data were collected through interviews, observations, and document analysis and were analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the existing HR competencies are generally adequate to support organizational functions; however, the division continues to face shortages of personnel and competency gaps in bureaucratic reform, job analysis, workload analysis,

¹E-mail: marjenclara95@yahoo.com

²E-mail: kristian_lambe@ukipaulus.ac.id

³E-mail: yunus_sirante@gmail.com

institutional evaluation, public service, and information technology. The primary HR development needs include strengthening technical competencies through needs-based training, enhancing digital capabilities, and implementing competency-based career development. The proposed strategies encompass competency mapping, competency-based education and training, coaching and mentoring, strengthening organizational work culture, optimizing information technology utilization, and implementing a merit-based personnel management system. These strategies are expected to strengthen organizational capacity and accelerate the implementation of bureaucratic reform within the Government of Intan Jaya Regency.

Keywords: *human resource development, bureaucratic reform, civil servant competencies, human resource development strategy, Intan Jaya Regency.*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis dalam transformasi tata kelola pemerintahan Indonesia karena kualitas birokrasi menentukan kemampuan pemerintah dalam menerjemahkan kebijakan menjadi pelayanan publik yang efektif, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada hasil. Reformasi tersebut tidak lagi terbatas pada penyederhanaan struktur dan prosedur administratif, tetapi berkembang menuju perubahan menyeluruh yang mencakup penguatan kapasitas aparatur, sistem merit, budaya kerja, akuntabilitas kinerja, pemanfaatan teknologi, serta integrasi pelayanan publik. Rahmat et al. (2024) menjelaskan bahwa perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia menunjukkan pergeseran paradigma dari administrasi publik konvensional menuju pendekatan manajemen publik yang lebih menekankan kinerja, efisiensi, profesionalisme, dan orientasi pelayanan. Pergeseran tersebut menempatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur sebagai salah satu determinan penting keberhasilan transformasi birokrasi, sebab perubahan kelembagaan tidak akan menghasilkan perbaikan substantif apabila tidak diikuti dengan peningkatan kapasitas individu yang menjalankan fungsi pemerintahan.

Tuntutan tersebut semakin menguat seiring percepatan transformasi digital pemerintahan. Hasil evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) tahun 2024 menunjukkan bahwa Indeks SPBE Nasional telah mencapai 3,12 dari skala 5 dengan predikat "Baik", meningkat dibandingkan capaian tahun 2023 sebesar 2,79. Evaluasi tahun 2024 mencakup 615 instansi pusat dan pemerintah daerah, tetapi hanya 48 instansi yang memperoleh predikat "Memuaskan" (Kementerian PANRB, 2025). Data tersebut menunjukkan adanya kemajuan dalam transformasi pemerintahan secara nasional, tetapi sekaligus memperlihatkan bahwa tingkat kematangan transformasi birokrasi antarlembaga masih belum seragam. Persoalannya bahkan tidak semata-mata terletak pada ketersediaan teknologi. Pemerintah mencatat keberadaan lebih dari 27.000 aplikasi pada instansi pusat dan daerah, yang justru menimbulkan persoalan fragmentasi dan inefisiensi ketika tidak didukung integrasi proses bisnis dan kapasitas aparatur yang memadai (Kementerian PANRB, 2024). Dengan demikian, digitalisasi birokrasi pada hakikatnya membutuhkan transformasi kapasitas manusia dan organisasi, bukan sekadar penambahan perangkat dan aplikasi.

Dalam perspektif manajemen SDM sektor publik, kompetensi aparatur menjadi faktor fundamental karena aparatur merupakan aktor yang mengoperasionalkan regulasi, sistem, teknologi, dan proses kerja organisasi pemerintahan. Pengembangan kompetensi yang tidak dirancang berdasarkan kesenjangan antara kompetensi aktual dan tuntutan pekerjaan berpotensi menghasilkan program pelatihan yang bersifat administratif dan tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi. Sihombing (2023), misalnya, menemukan bahwa Indeks Profesionalitas ASN dalam

program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri pada data tahun 2021 hanya mencapai 42,23 dan berada pada kategori sangat rendah, yang antara lain berkaitan dengan belum efektifnya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaannya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa tersedianya kebijakan pengembangan kompetensi belum dengan sendirinya menjamin peningkatan kualitas aparatur jika tidak dibangun melalui pemetaan kebutuhan yang sistematis dan sesuai dengan karakteristik organisasi.

Persoalan serupa juga ditemukan pada konteks pemerintahan daerah. Hasibuan et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur daerah masih dapat terkendala keterbatasan anggaran, kuota pendidikan dan pelatihan, penguasaan teknologi informasi yang belum memadai, serta keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Sementara itu, Patonengan dan Setiawan (2021) menemukan bahwa pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi ASN belum berjalan efektif ketika aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku pegawai belum dikembangkan secara optimal. Studi yang lebih mutakhir oleh Gunawan et al. (2025) juga menunjukkan bahwa rendahnya kapasitas SDM birokrasi masih menjadi persoalan pada pemerintah daerah, khususnya dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan publik. Kesamaan temuan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan kapasitas aparatur bukan sekadar persoalan individual pegawai, tetapi berkaitan dengan bagaimana organisasi pemerintah membangun sistem pengembangan SDM yang terencana, kontekstual, dan berkelanjutan.

Persoalan pengembangan kapasitas tersebut menjadi semakin kompleks ketika ditempatkan dalam konteks daerah yang menghadapi kendala geografis dan infrastruktur seperti Kabupaten Intan Jaya, Provinsi Papua Tengah. Publikasi resmi Kabupaten Intan Jaya Dalam Angka 2026 memperlihatkan bahwa kondisi geografis, sosial, dan pembangunan daerah merupakan konteks yang perlu diperhitungkan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah (BPS Kabupaten Intan Jaya, 2026). Dalam konteks organisasi pemerintahan, karakteristik tersebut berimplikasi terhadap akses pengembangan kapasitas aparatur, koordinasi kelembagaan, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan pemerintah daerah untuk menjalankan transformasi birokrasi secara konsisten. Kondisi ini menjadikan pembangunan kapasitas SDM bukan hanya sebagai instrumen peningkatan kompetensi individual, tetapi sebagai bagian dari strategi memperkuat kapasitas institusional pemerintah daerah.

Pada struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya, Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) memiliki posisi strategis karena menjalankan fungsi yang berkaitan dengan penataan kelembagaan, tata laksana pemerintahan, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi organisasi, fasilitasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), serta koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Posisi tersebut menyebabkan kualitas SDM pada Bagian Ortal memiliki konsekuensi yang melampaui kinerja internal unit kerja. Ketika kapasitas aparatur Ortal tidak memadai, fungsi penataan organisasi, standardisasi proses kerja, evaluasi kelembagaan, dan koordinasi reformasi birokrasi pada perangkat daerah lainnya juga berpotensi tidak berjalan optimal. Dengan kata lain, pengembangan SDM pada Bagian Ortal dapat dipandang sebagai *strategic leverage* bagi peningkatan kapasitas birokrasi pemerintah daerah secara lebih luas.

Fenomena empiris yang mendasari penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan strategis tersebut dengan kapasitas SDM yang tersedia. Aparatur Bagian Ortal Kabupaten Intan Jaya masih menghadapi keterbatasan kompetensi teknis dalam analisis jabatan, evaluasi kelembagaan, penyusunan SOP, dan

penyusunan indikator kinerja. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan reformasi birokrasi, manajemen perubahan, pelayanan publik, dan penguatan SAKIP juga masih terbatas. Pada saat yang sama, kondisi geografis dan keterbatasan sarana pendukung turut menghambat akses terhadap pengembangan kapasitas dan proses transfer pengetahuan, sedangkan koordinasi lintas perangkat daerah dalam implementasi agenda reformasi birokrasi belum sepenuhnya terintegrasi. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa persoalan yang dihadapi bukan sekadar kekurangan pelatihan, tetapi merupakan kombinasi antara competency gap, capacity gap, digital capability gap, dan institutional coordination gap yang membutuhkan strategi pengembangan SDM secara terintegrasi.

Meskipun hubungan antara pengembangan kompetensi aparatur dan reformasi birokrasi telah memperoleh perhatian dalam berbagai penelitian, terdapat ruang yang masih belum cukup dieksplorasi. Penelitian Hasibuan et al. (2021) menitikberatkan pengembangan kompetensi aparatur dalam konteks pelayanan pajak daerah, sedangkan Patonengan dan Setiawan (2021) membahas pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi ASN pada badan kepegawaian daerah. Sihombing (2023) mengkaji kebutuhan pengembangan kompetensi dalam lingkup Kementerian Dalam Negeri, sehingga berada pada konteks institusi pemerintah pusat. Sementara itu, studi terkini mengenai kapasitas SDM birokrasi pemerintah daerah memperlihatkan pentingnya capacity development, tetapi belum secara spesifik menempatkan Bagian Organisasi dan Tata Laksana sebagai unit strategis penggerak reformasi birokrasi pada daerah dengan keterbatasan geografis dan kapasitas kelembagaan seperti Intan Jaya.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan strategi pengembangan SDM yang mengintegrasikan kebutuhan kompetensi individual, penguatan kapasitas organisasi, adaptasi teknologi, dan dukungan sistem kelembagaan dalam konteks Bagian Ortal Kabupaten Intan Jaya. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung menempatkan pengembangan kompetensi sebagai aktivitas peningkatan kemampuan individual, penelitian ini memandang pengembangan SDM sebagai mekanisme strategis untuk memperkuat kapasitas kelembagaan sekaligus mengakselerasi reformasi birokrasi pada pemerintah daerah dengan karakteristik geografis dan institusional yang spesifik.

Urgensi penelitian ini terletak pada adanya kebutuhan untuk menjembatani kesenjangan antara mandat strategis Bagian Ortal sebagai penggerak reformasi birokrasi dengan kapasitas SDM yang tersedia untuk menjalankan mandat tersebut. Reformasi birokrasi yang menuntut organisasi pemerintahan semakin adaptif, digital, akuntabel, dan berorientasi pelayanan tidak akan efektif apabila aparatur yang bertanggung jawab terhadap penataan organisasi dan tata laksana belum memiliki kompetensi yang selaras dengan tuntutan tersebut. Pada Kabupaten Intan Jaya, kebutuhan ini semakin mendesak karena keterbatasan geografis, infrastruktur, akses pengembangan kompetensi, dan kapasitas kelembagaan dapat memperbesar kesenjangan implementasi reformasi birokrasi apabila tidak direspons melalui strategi yang kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menghasilkan basis empiris bagi penyusunan strategi pengembangan SDM yang terarah, berbasis kebutuhan, berkelanjutan, dan sesuai dengan karakteristik lokal, sehingga pengembangan aparatur tidak berhenti pada pemenuhan administratif program pelatihan, tetapi berkontribusi nyata terhadap peningkatan kapasitas organisasi dan keberlanjutan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Intan Jaya.

Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan urgensi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga permasalahan utama sebagaimana fokus penelitian dalam tesis.

1. Bagaimana kondisi dan kompetensi sumber daya manusia pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam mendukung reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Intan Jaya?
2. Apa saja kebutuhan pengembangan sumber daya manusia pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam mendukung reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Intan Jaya?
3. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat dan kontekstual pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk mendukung reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Intan Jaya?

TINJAUAN LITERATUR

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku pegawai agar mampu memenuhi tuntutan organisasi secara berkelanjutan. Dalam organisasi sektor publik, pengembangan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi individual, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghasilkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Armstrong (2022) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis organisasi yang mengintegrasikan pembelajaran, pengembangan kompetensi, serta pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Dessler (2020) menegaskan bahwa pengembangan SDM mencakup serangkaian aktivitas organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karier.

Dalam sektor pemerintahan, pengembangan SDM menjadi salah satu instrumen utama dalam meningkatkan kualitas aparatur sipil negara (ASN). Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara terencana memungkinkan aparatur memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan perubahan organisasi, perkembangan teknologi, serta dinamika pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif berupa pelatihan rutin, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi dalam membangun birokrasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

Reformasi Birokrasi sebagai Agenda Transformasi Pemerintahan

Reformasi birokrasi merupakan proses perubahan yang bertujuan mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Pemerintah Indonesia menempatkan reformasi birokrasi sebagai agenda nasional yang diarahkan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan melalui perubahan kelembagaan, penyederhanaan proses bisnis, digitalisasi administrasi, penguatan akuntabilitas, serta peningkatan kualitas SDM aparatur.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2023) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi dilaksanakan melalui delapan area perubahan,

yaitu manajemen perubahan, penataan regulasi, penataan organisasi, penataan tata laksana, penguatan sistem manajemen SDM aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Di antara seluruh area perubahan tersebut, penataan sistem SDM aparatur menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi karena aparatur merupakan pelaksana utama seluruh proses pemerintahan.

Dalam konteks pemerintah daerah, reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada kebijakan pemerintah pusat, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi perangkat daerah dalam menerjemahkan kebijakan tersebut menjadi praktik birokrasi yang efektif. Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) memiliki posisi strategis karena bertanggung jawab terhadap penataan kelembagaan, tata laksana pemerintahan, penyusunan standar operasional prosedur, analisis jabatan, analisis beban kerja, serta koordinasi implementasi reformasi birokrasi. Dengan demikian, kualitas SDM pada Bagian Ortal menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat pemerintah daerah.

Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Kompetensi ASN merupakan karakteristik dasar yang mencerminkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang berhubungan dengan kinerja unggul seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam sistem manajemen ASN di Indonesia, kompetensi menjadi dasar dalam pengembangan karier, penilaian kinerja, promosi jabatan, serta penyelenggaraan pengembangan kompetensi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 mengelompokkan kompetensi ASN menjadi tiga dimensi utama, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial-kultural. Kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan memimpin, mengelola organisasi, mengambil keputusan, serta mengelola perubahan. Kompetensi teknis mencerminkan kemampuan profesional sesuai bidang tugas, sedangkan kompetensi sosial-kultural berkaitan dengan kemampuan berinteraksi dalam masyarakat yang memiliki latar belakang sosial dan budaya yang beragam.

Pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana, ketiga dimensi kompetensi tersebut saling melengkapi. Aparatur dituntut memiliki kemampuan teknis dalam analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan SOP, serta pemahaman regulasi reformasi birokrasi. Di sisi lain, kemampuan manajerial dan sosial-kultural diperlukan untuk membangun koordinasi lintas perangkat daerah, mengelola perubahan organisasi, dan memperkuat kolaborasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM merupakan pendekatan terencana yang bertujuan meningkatkan kapasitas pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Armstrong (2022) menyatakan bahwa strategi pengembangan SDM harus terintegrasi dengan tujuan organisasi sehingga pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.

Dalam penelitian ini, strategi pengembangan SDM dibangun melalui tiga pendekatan utama. Pertama, Training Need Analysis (TNA) yang berfungsi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi berdasarkan kebutuhan organisasi,

kebutuhan pekerjaan, dan kebutuhan individu sehingga program pelatihan menjadi lebih tepat sasaran (Noe, 2020). Kedua, pendekatan Capacity Building dari United Nations Development Programme (UNDP, 2009) yang menekankan peningkatan kapasitas pada tiga level, yaitu individu, organisasi, dan sistem kelembagaan. Ketiga, pendekatan Competency-Based Human Resource Development, yaitu pengembangan pegawai berdasarkan kesenjangan antara kompetensi aktual dengan standar kompetensi jabatan sehingga proses pendidikan, pelatihan, promosi, maupun pengembangan karier dilaksanakan secara objektif dan berbasis kompetensi.

Integrasi ketiga pendekatan tersebut memungkinkan organisasi merancang strategi pengembangan SDM secara komprehensif. Strategi tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga memperkuat budaya organisasi, sistem kerja, kepemimpinan, pemanfaatan teknologi informasi, serta sistem merit yang mendukung keberlanjutan reformasi birokrasi.

Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola proses penataan organisasi dan tata laksana pemerintahan. Pengembangan SDM yang dilakukan melalui pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan, coaching dan mentoring, penguatan budaya kerja, pemanfaatan teknologi informasi, serta penerapan sistem merit diharapkan mampu meningkatkan kompetensi aparatur. Peningkatan kompetensi tersebut selanjutnya mendukung efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi melalui penguatan kapasitas organisasi, peningkatan akuntabilitas, serta perbaikan kualitas pelayanan publik. Kerangka konseptual ini menjadi dasar dalam menganalisis kondisi SDM, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, dan merumuskan strategi pengembangan SDM pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai kondisi sumber daya manusia, kebutuhan pengembangan kompetensi, serta strategi pengembangan sumber daya manusia pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya dalam mendukung reformasi birokrasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berorientasi pada pengungkapan makna, pengalaman, serta persepsi para informan terhadap fenomena yang diteliti dalam konteks organisasi pemerintahan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dinamika pengembangan sumber daya manusia yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui pengukuran kuantitatif. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun organisasi melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data.

Penelitian dilaksanakan pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya, Provinsi Papua Tengah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Bagian Organisasi dan Tata Laksana merupakan unit kerja yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi

melalui fungsi penataan kelembagaan, penyusunan tata laksana, analisis jabatan, analisis beban kerja, penyusunan standar operasional prosedur, serta koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Intan Jaya. Penelitian dilaksanakan selama Februari hingga Mei 2026, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan hasil penelitian.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung terhadap pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dan reformasi birokrasi pada organisasi yang diteliti. Teknik ini lazim digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang kaya dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian (Patton, 2015). Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan tujuh orang informan yang terdiri atas Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Kepala Subbagian, pejabat fungsional, serta aparatur yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi dan pengembangan kompetensi pegawai. Dengan demikian, penelitian tidak menggunakan konsep populasi dan sampel sebagaimana penelitian kuantitatif, melainkan menggunakan informan kunci (*key informants*) yang dipilih secara sengaja untuk memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para informan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur sehingga peneliti memiliki fleksibilitas dalam menggali informasi sesuai perkembangan proses wawancara. Selain itu, observasi dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai kondisi organisasi, aktivitas kerja, serta implementasi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Bagian Organisasi dan Tata Laksana. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen organisasi, seperti dokumen reformasi birokrasi, struktur organisasi, standar operasional prosedur, laporan kinerja, peraturan perundang-undangan, serta berbagai dokumen lain yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Penggunaan berbagai sumber data tersebut bertujuan meningkatkan kelengkapan informasi sekaligus mendukung proses triangulasi data (Creswell & Poth, 2018).

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, dilakukan uji keabsahan data melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi peneliti kepada informan agar informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Penerapan teknik tersebut bertujuan meningkatkan tingkat kepercayaan (*credibility*) terhadap hasil penelitian sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985) dalam konsep *trustworthiness* penelitian kualitatif.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Tahap kondensasi data dilakukan dengan memilih, mengelompokkan, menyederhanakan, dan mengorganisasi data hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga memudahkan peneliti dalam

mengidentifikasi pola, hubungan, dan tema-tema yang muncul. Tahap akhir dilakukan melalui proses penarikan dan verifikasi kesimpulan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung hingga diperoleh interpretasi yang valid mengenai kondisi sumber daya manusia, kebutuhan pengembangan kompetensi, dan strategi pengembangan sumber daya manusia pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya dalam mendukung reformasi birokrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah **Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortal) Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya**, yang merupakan salah satu unit kerja strategis dalam struktur Pemerintah Kabupaten Intan Jaya. Bagian ini memiliki tanggung jawab dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan melalui penyusunan kebijakan, koordinasi, pembinaan, serta evaluasi di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, dan reformasi birokrasi. Sebagai unit yang berperan dalam penataan organisasi pemerintah daerah, Bagian Organisasi dan Tata Laksana menjadi garda terdepan dalam mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kabupaten Intan Jaya merupakan salah satu daerah otonom di **Provinsi Papua Tengah** yang dibentuk berdasarkan **Undang-Undang Nomor 54 Tahun 2008** tentang Pembentukan Kabupaten Intan Jaya di Provinsi Papua. Pembentukan kabupaten ini diarahkan untuk mempercepat pelayanan publik, memperpendek rentang kendali pemerintahan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta mendorong percepatan pembangunan daerah. Sebagai daerah otonom yang relatif baru, Pemerintah Kabupaten Intan Jaya terus melakukan berbagai upaya pembenahan tata kelola pemerintahan melalui pelaksanaan reformasi birokrasi dan peningkatan kapasitas aparatur sipil negara sebagai bagian dari penguatan kelembagaan pemerintah daerah.

Secara geografis, Kabupaten Intan Jaya berada di wilayah pegunungan tengah Papua dengan karakteristik topografi yang didominasi kawasan pegunungan dan akses transportasi yang masih terbatas. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Puncak di sebelah utara, Kabupaten Paniai di sebelah selatan, Kabupaten Puncak Jaya di sebelah timur, dan Kabupaten Deiyai di sebelah barat. Kondisi geografis tersebut menjadi tantangan tersendiri dalam penyelenggaraan pemerintahan, terutama dalam distribusi pelayanan publik, koordinasi antarperangkat daerah, serta pelaksanaan program pengembangan kompetensi aparatur yang memerlukan mobilitas dan akses terhadap berbagai kegiatan pendidikan maupun pelatihan.

Dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah, Pemerintah Kabupaten Intan Jaya membentuk berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD), termasuk Sekretariat Daerah sebagai unsur staf yang membantu kepala daerah dalam perumusan kebijakan dan koordinasi administrasi pemerintahan. Melalui Sekretariat Daerah, berbagai agenda reformasi birokrasi dilaksanakan secara terintegrasi, meliputi penguatan kelembagaan, peningkatan akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Pelaksanaan agenda tersebut menempatkan Bagian Organisasi dan Tata Laksana sebagai salah satu unit kerja yang memiliki fungsi strategis dalam mengawal implementasi reformasi birokrasi pada tingkat pemerintah daerah.

Bagian Organisasi dan Tata Laksana memiliki tugas membantu Sekretaris Daerah

dalam menyusun kebijakan serta melaksanakan koordinasi, pembinaan, dan evaluasi di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, serta reformasi birokrasi. Lingkup tugas tersebut mencakup penyusunan dan evaluasi struktur organisasi perangkat daerah, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, fasilitasi peningkatan kualitas pelayanan publik, serta koordinasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, kualitas pelaksanaan tugas pada Bagian Organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi aparatur yang dimiliki, baik kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial-kultural.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana meliputi pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, coaching dan mentoring, pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi, serta peningkatan pemanfaatan teknologi informasi. Strategi tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam bidang reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, pelayanan publik, dan penguasaan teknologi informasi sehingga mampu mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya dilaksanakan melalui berbagai program strategis yang meliputi penataan organisasi perangkat daerah, penyusunan dan penyempurnaan standar operasional prosedur, penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta penguatan pengawasan internal. Dalam pelaksanaan agenda tersebut, Bagian Organisasi dan Tata Laksana memiliki posisi sentral sebagai unit yang mengoordinasikan aspek kelembagaan, tata laksana, pelayanan publik, dan evaluasi reformasi birokrasi. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Intan Jaya sangat dipengaruhi oleh efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana.

Berdasarkan karakteristik organisasi dan peran strategis tersebut, Bagian Organisasi dan Tata Laksana dipandang sebagai objek penelitian yang relevan untuk mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung reformasi birokrasi. Kompleksitas tugas organisasi, tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta tantangan geografis yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Intan Jaya menjadikan pengembangan kompetensi aparatur sebagai faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

Karakteristik Informan Penelitian

Karakteristik informan merupakan aspek penting dalam penelitian kualitatif karena menunjukkan bahwa informan yang dipilih memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan menggunakan purposive sampling, sehingga seluruh informan merupakan aparatur yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan tugas Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan implementasi reformasi birokrasi. Informan terdiri atas unsur pimpinan dan aparatur teknis yang secara langsung terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi berbagai program penataan organisasi, kelembagaan, serta pengembangan kapasitas aparatur.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Lama Bekerja
1	Charles Edwin Agung Sutanto, S.IP., M.Si	Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya	15 Tahun
2	Labuan Hutabarat, S.H., M.Kes	Asisten Bidang Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya	34 Tahun
3	Roni Yarinap, S.H.	Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan	6 Tahun
4	Rita, S.E.	Analisis Kelembagaan	6 Tahun
5	Dorkas Ester Ansek, S.A.N.	Analisis Kelembagaan	6 Tahun
6	Dolince Belau, S.E.	Analisis Kelembagaan	6 Tahun
7	Onny Virginia Zonggonau, S.IP.	Analisis Kelembagaan	6 Tahun

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan **Tabel 1**, penelitian ini melibatkan tujuh informan yang terdiri atas dua pejabat struktural dan lima aparatur pelaksana yang bekerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. Komposisi tersebut dipandang mampu memberikan perspektif yang komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia, kebutuhan pengembangan kompetensi, serta strategi pengembangan SDM dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi. Keterlibatan informan dari berbagai jenjang jabatan memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang tidak hanya bersifat kebijakan pada tingkat manajerial, tetapi juga pengalaman implementatif yang dialami oleh aparatur pelaksana dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Ditinjau dari jabatan, Kepala Bagian Organisasi dan Asisten Bidang Administrasi Umum memberikan informasi yang berkaitan dengan arah kebijakan, perencanaan strategis, pengambilan keputusan, serta evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Intan Jaya. Sementara itu, Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan bersama para Analis Kelembagaan memberikan informasi yang lebih operasional mengenai pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan standar operasional prosedur, hingga pelaksanaan berbagai program pengembangan kompetensi aparatur. Variasi posisi tersebut memperkaya data penelitian karena memungkinkan terjadinya triangulasi perspektif antara level pengambil kebijakan dan pelaksana teknis.

Berdasarkan lama bekerja, seluruh informan memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk menjelaskan dinamika organisasi serta perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya. Informan dengan masa kerja terlama adalah Asisten Bidang Administrasi Umum yang telah mengabdikan selama 34 tahun, sehingga memiliki pengalaman yang luas mengenai perubahan kebijakan birokrasi dan perkembangan organisasi pemerintahan daerah. Sementara itu, Kepala Bagian Organisasi telah bekerja selama 15 tahun, menunjukkan penguasaan yang kuat terhadap fungsi kelembagaan dan tata laksana organisasi. Lima informan lainnya memiliki pengalaman kerja selama enam tahun, yang dinilai cukup untuk memahami proses operasional organisasi, pelaksanaan tugas kelembagaan, serta berbagai tantangan dalam implementasi reformasi birokrasi.

Keberagaman pengalaman kerja tersebut memberikan nilai tambah terhadap kualitas data penelitian. Informan dengan masa kerja yang panjang mampu menjelaskan

perubahan kebijakan dan strategi organisasi dari waktu ke waktu, sedangkan informan dengan pengalaman yang lebih singkat memberikan gambaran mengenai kondisi aktual pelaksanaan tugas serta kebutuhan pengembangan kompetensi yang dihadapi aparatur saat ini. Dengan demikian, karakteristik informan yang dipilih telah memenuhi prinsip information richness dalam penelitian kualitatif, yaitu kemampuan informan untuk memberikan informasi yang mendalam, relevan, dan sesuai dengan fokus penelitian mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya.

Hasil Analisis Tematik

Analisis tematik dilakukan melalui proses reduksi data, pengkodean (coding), pengelompokan kategori, hingga penarikan tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara seluruh informan. Berdasarkan proses tersebut, diperoleh tiga tema utama yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian, yaitu: (1) kondisi dan kompetensi sumber daya manusia Bagian Organisasi, (2) kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, dan (3) strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung reformasi birokrasi.

Tabel 2. Hasil Analisis Tematik Penelitian

Tema	Kategori	Temuan Utama	Informan
Tema 1. Kondisi dan Kompetensi SDM	Kondisi SDM	SDM secara umum cukup baik, namun jumlah pegawai belum memadai sehingga beban kerja belum seimbang.	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7
	Kompetensi Pegawai	Kompetensi dasar telah dimiliki, namun masih terdapat kesenjangan kompetensi teknis pada bidang reformasi birokrasi, analisis jabatan, evaluasi kelembagaan, dan SPBE.	I1-I7
	Disiplin dan Kinerja	Disiplin dan tanggung jawab pegawai tergolong baik meskipun bekerja dengan keterbatasan sumber daya.	I1-I7
Tema 2. Kebutuhan Pengembangan SDM	Kompetensi Prioritas	Kompetensi yang perlu dikembangkan meliputi analisis jabatan, analisis beban kerja, penyusunan SOP, reformasi birokrasi, pelayanan publik, manajemen kinerja, dan teknologi informasi.	I1-I7
	Hambatan Pengembangan SDM	Keterbatasan anggaran, akses pelatihan, kondisi geografis, dan terbatasnya kesempatan mengikuti diklat menjadi hambatan utama.	I1-I7
	Pengembangan Karier	Pengembangan karier telah berjalan, namun implementasi sistem merit berbasis kompetensi masih perlu diperkuat.	I1-I7
Tema 3. Strategi Pengembangan SDM	Strategi Utama	Pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan, coaching, mentoring, workshop, serta peningkatan kompetensi digital menjadi strategi utama.	I1-I7
	Faktor Pendukung	Komitmen pimpinan, dukungan anggaran, motivasi pegawai, budaya kerja positif,	I1-I7

Tema	Kategori	Temuan Utama	Informan
	Indikator Keberhasilan	dan kebijakan pemerintah daerah menjadi faktor keberhasilan. Keberhasilan diukur melalui peningkatan kompetensi, peningkatan kualitas pelayanan publik, pencapaian target reformasi birokrasi, dan peningkatan kinerja organisasi.	I1-I7

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Kondisi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Bagian Organisasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh informan memiliki persepsi yang relatif sama mengenai kondisi sumber daya manusia pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. Secara umum, kualitas aparatur dinilai telah mampu menjalankan tugas dan fungsi organisasi dengan baik, namun masih menghadapi keterbatasan dari sisi kuantitas maupun kompetensi teknis tertentu. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai harus menangani lebih dari satu bidang pekerjaan sehingga beban kerja menjadi lebih tinggi.

Kepala Bagian Organisasi menjelaskan bahwa meskipun pegawai telah menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, jumlah aparatur yang memiliki kompetensi spesifik di bidang organisasi, tata laksana, dan reformasi birokrasi masih terbatas.

"Secara umum kondisi SDM pada Bagian Organisasi cukup baik, namun masih terdapat keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki kompetensi khusus di bidang organisasi, tata laksana, dan reformasi birokrasi." (Informan 1)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Asisten Bidang Administrasi Umum yang menyatakan bahwa beban kerja organisasi terus meningkat sehingga memerlukan dukungan sumber daya manusia yang lebih memadai.

"Belum sepenuhnya memadai. Beban kerja yang cukup besar memerlukan dukungan sumber daya manusia yang lebih banyak dan memiliki kompetensi yang sesuai." (Informan 2)

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian Kelembagaan yang menyatakan bahwa keterbatasan personel menyebabkan beberapa pegawai harus melaksanakan berbagai tugas secara bersamaan.

"Beberapa kegiatan harus ditangani oleh pegawai yang sama sehingga beban kerja menjadi cukup tinggi." (Informan 3)

Meskipun demikian, seluruh informan sepakat bahwa disiplin, tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sudah tergolong baik. Pegawai tetap berupaya menyelesaikan pekerjaan sesuai target organisasi walaupun bekerja dengan keterbatasan jumlah personel dan kondisi geografis daerah yang cukup menantang.

Dari aspek kompetensi, penelitian menemukan bahwa pegawai telah memiliki kemampuan dasar yang memadai dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan dan

penyusunan dokumen organisasi. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan kompetensi pada beberapa bidang strategis, terutama analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, implementasi reformasi birokrasi, serta pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Oleh karena itu, kondisi SDM saat ini dinilai belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berkembang akibat meningkatnya tuntutan reformasi birokrasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan utama bukan hanya berkaitan dengan jumlah pegawai, tetapi juga kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan (competency-job fit). Dengan demikian, peningkatan kapasitas aparatur menjadi prasyarat penting agar Bagian Organisasi mampu menjalankan fungsi strategisnya dalam mendukung reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya.

Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagian Organisasi

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan kebutuhan yang sangat mendesak bagi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. Meskipun secara umum aparatur telah mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, seluruh informan mengakui masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi secara optimal. Kesenjangan tersebut terutama terlihat pada kemampuan teknis yang berkaitan dengan analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), manajemen kinerja, pelayanan publik, reformasi birokrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Kepala Bagian Organisasi menegaskan bahwa kebutuhan utama organisasi saat ini adalah peningkatan kompetensi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pelaksanaan fungsi kelembagaan dan reformasi birokrasi. Menurut beliau, peningkatan kapasitas aparatur harus diarahkan pada kompetensi yang bersifat teknis maupun digital agar pegawai mampu mengikuti perkembangan tata kelola pemerintahan modern.

"Kompetensi yang perlu ditingkatkan meliputi manajemen organisasi, penyusunan analisis jabatan, evaluasi kelembagaan, pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan pemanfaatan teknologi informasi." (Informan 1)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Asisten Bidang Administrasi Umum yang menilai bahwa kebutuhan pengembangan SDM tidak hanya menyangkut kompetensi teknis, tetapi juga kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Menurutnya, perubahan lingkungan birokrasi menuntut aparatur yang mampu beradaptasi dengan perkembangan kebijakan dan transformasi digital pemerintahan.

"Kompetensi yang perlu ditingkatkan antara lain kemampuan manajerial, kepemimpinan, analisis organisasi, penyusunan SOP, pelayanan publik, serta pemanfaatan teknologi informasi." (Informan 2)

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa seluruh informan mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi (competency gap) antara kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan. Kesenjangan tersebut terutama terjadi pada bidang-bidang teknis yang membutuhkan pemahaman mendalam

mengenai reformasi birokrasi, evaluasi kelembagaan, analisis jabatan, analisis beban kerja, serta implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum sepenuhnya mengikuti dinamika perubahan organisasi dan regulasi pemerintahan yang semakin kompleks.

Selain kebutuhan peningkatan kompetensi, penelitian ini juga menemukan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan selama ini belum mampu memenuhi kebutuhan organisasi secara optimal. Seluruh informan menyampaikan bahwa berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan memang telah dilaksanakan, baik melalui pelatihan teknis, bimbingan teknis, maupun workshop. Namun, frekuensi pelaksanaan masih relatif terbatas dan belum mampu menjangkau seluruh pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi. Akibatnya, proses transfer pengetahuan dan pengembangan kapasitas aparatur berlangsung secara tidak merata.

Salah satu penyebab utama keterbatasan tersebut adalah faktor anggaran. Hampir seluruh informan menyampaikan bahwa alokasi anggaran pengembangan SDM masih belum memadai untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Di samping itu, kondisi geografis Kabupaten Intan Jaya yang berada di wilayah pegunungan Papua juga menjadi tantangan tersendiri karena membatasi akses aparatur terhadap berbagai program pendidikan dan pelatihan yang sebagian besar diselenggarakan di luar daerah.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan:

"Kendala utama adalah keterbatasan anggaran, terbatasnya akses terhadap pelatihan, dan kondisi geografis yang sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM." (Informan 3)

Temuan serupa juga dikemukakan oleh para analis kelembagaan yang menyatakan bahwa keterbatasan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan menyebabkan sebagian pegawai belum memperoleh pembaruan kompetensi sesuai perkembangan regulasi dan kebijakan pemerintahan. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kualitas penyusunan dokumen kelembagaan, pelayanan publik, maupun implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Intan Jaya.

Di sisi lain, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier aparatur pada dasarnya telah mengacu pada ketentuan kepegawaian yang berlaku. Namun demikian, sebagian besar informan menilai bahwa implementasi sistem merit berbasis kompetensi dan kinerja masih perlu diperkuat. Pengembangan karier belum sepenuhnya didukung oleh pemetaan kompetensi yang sistematis sehingga proses penempatan, promosi, maupun pengembangan pegawai belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pemetaan kompetensi secara berkala dipandang sebagai langkah strategis untuk memastikan setiap aparatur memperoleh program pengembangan yang sesuai dengan karakteristik jabatan yang diembannya.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pengembangan SDM pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya mencakup tiga aspek utama. Pertama, peningkatan kompetensi teknis yang berkaitan dengan reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, pelayanan publik, dan teknologi informasi. Kedua, peningkatan kualitas sistem pendidikan dan pelatihan melalui program yang lebih terencana, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan organisasi. Ketiga, penguatan sistem manajemen talenta melalui penerapan sistem merit, pemetaan kompetensi, dan pengembangan karier berbasis

kompetensi serta kinerja. Ketiga aspek tersebut merupakan fondasi penting bagi penguatan kapasitas aparatur dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan mampu mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Reformasi Birokrasi

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. Seluruh informan sepakat bahwa peningkatan kualitas aparatur tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi memerlukan strategi yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Strategi tersebut harus mampu menjawab berbagai tantangan yang dihadapi organisasi, mulai dari keterbatasan kompetensi, perkembangan regulasi, transformasi digital pemerintahan, hingga meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik.

Tema yang paling dominan muncul dari hasil wawancara adalah pentingnya pemetaan kompetensi (competency mapping) sebagai dasar penyusunan program pengembangan SDM. Menurut para informan, pemetaan kompetensi diperlukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam setiap jabatan. Dengan demikian, organisasi dapat menyusun program pengembangan yang lebih tepat sasaran serta mengoptimalkan penempatan aparatur sesuai kompetensi yang dimiliki.

Kepala Bagian Organisasi menegaskan bahwa strategi utama yang perlu diterapkan adalah pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

"Strategi yang perlu dilakukan adalah peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, penguatan budaya kerja, serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif." (Informan 1)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Asisten Bidang Administrasi Umum yang menekankan bahwa strategi pengembangan SDM harus diawali dengan perencanaan yang terarah sehingga setiap program peningkatan kapasitas benar-benar menjawab kebutuhan organisasi.

"Strategi yang perlu dilakukan adalah penyusunan perencanaan pengembangan SDM yang terarah, peningkatan pendidikan dan pelatihan, penguatan budaya kerja, serta penerapan sistem merit dalam pengelolaan aparatur." (Informan 2)

Selain pendidikan dan pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching, mentoring, workshop, bimbingan teknis, dan studi banding merupakan bentuk pengembangan kapasitas yang dinilai efektif oleh seluruh informan. Berbeda dengan pelatihan konvensional, pendekatan tersebut dinilai mampu memberikan pengalaman belajar yang lebih aplikatif karena pegawai memperoleh kesempatan untuk mempelajari praktik-praktik terbaik (best practices) dari instansi lain yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi. Di sisi lain, meningkatnya penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga mendorong perlunya penguatan kompetensi digital agar aparatur mampu beradaptasi dengan perubahan pola kerja birokrasi yang semakin berbasis teknologi.

Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menjelaskan bahwa strategi pengembangan SDM harus diarahkan pada peningkatan kompetensi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

"Strategi yang perlu diterapkan adalah pemetaan kompetensi pegawai, peningkatan pelatihan berbasis kebutuhan, penguatan budaya kerja, dan peningkatan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan." (Informan 3)

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi. Seluruh informan menilai bahwa pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, pembina, sekaligus role model dalam membangun budaya pembelajaran di lingkungan organisasi. Komitmen pimpinan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi berbagai program pengembangan kapasitas aparatur, terutama dalam mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Di samping kepemimpinan, faktor pendukung lain yang secara konsisten diidentifikasi oleh seluruh informan meliputi dukungan anggaran, kebijakan pemerintah daerah, motivasi pegawai, budaya organisasi yang kondusif, kerja sama tim, serta tersedianya program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebaliknya, keterbatasan anggaran dan kondisi geografis Kabupaten Intan Jaya masih menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan strategi pengembangan SDM sehingga diperlukan dukungan kebijakan yang lebih kuat dari pemerintah daerah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan strategi pengembangan SDM perlu diukur menggunakan indikator yang bersifat terukur dan berorientasi pada hasil (outcome). Seluruh informan menyatakan bahwa keberhasilan program tidak cukup diukur dari jumlah pelatihan yang telah dilaksanakan, tetapi harus tercermin pada peningkatan kompetensi aparatur, kualitas dokumen organisasi, peningkatan kinerja pegawai, tercapainya indikator reformasi birokrasi, serta meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan demikian, evaluasi program pengembangan SDM perlu diarahkan pada perubahan kapasitas individu maupun peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM yang paling relevan untuk mendukung reformasi birokrasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya terdiri atas lima strategi utama. Pertama, melakukan pemetaan kompetensi aparatur secara berkala sebagai dasar penyusunan kebutuhan pengembangan SDM. Kedua, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi yang berfokus pada reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, pelayanan publik, SPBE, dan teknologi informasi. Ketiga, memperkuat metode pengembangan kapasitas melalui coaching, mentoring, workshop, bimbingan teknis, dan pembelajaran berbasis praktik. Keempat, memperkuat penerapan sistem merit dan manajemen kinerja berbasis kompetensi dalam pengelolaan karier aparatur. Kelima, meningkatkan komitmen pimpinan serta dukungan pemerintah daerah melalui penyediaan anggaran, kebijakan, dan ekosistem organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Implementasi kelima strategi tersebut diyakini mampu meningkatkan profesionalisme aparatur, memperkuat kapasitas kelembagaan, serta mempercepat terwujudnya reformasi birokrasi yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Intan Jaya.

Pembahasan

Kondisi dan Kompetensi SDM Bagian Organisasi dalam Mendukung Reformasi Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi sumber daya manusia pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya secara umum telah mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Seluruh informan menilai bahwa aparatur memiliki tingkat disiplin, tanggung jawab, dan komitmen kerja yang baik dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap bahwa kapasitas tersebut belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan reformasi birokrasi karena masih terdapat keterbatasan jumlah pegawai dan kesenjangan kompetensi pada bidang-bidang strategis, seperti analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), reformasi birokrasi, serta pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan aparatur, tetapi juga oleh kesesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks Kabupaten Intan Jaya, kompleksitas kondisi geografis, keterbatasan akses terhadap pendidikan dan pelatihan, serta meningkatnya tuntutan tata kelola pemerintahan menyebabkan organisasi memerlukan aparatur yang memiliki kompetensi multidimensional. Ketika jumlah pegawai terbatas dan sebagian aparatur harus menangani lebih dari satu fungsi, efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi kurang optimal. Kondisi ini menjelaskan mengapa para informan secara konsisten menekankan pentingnya peningkatan kapasitas aparatur sebagai prasyarat utama keberhasilan reformasi birokrasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori **Human Capital Theory** yang menyatakan bahwa kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan aparatur merupakan aset strategis organisasi yang menentukan kualitas kinerja organisasi (Becker, 1993). Dalam sektor publik, investasi pada pengembangan kompetensi aparatur akan menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, dan kemampuan birokrasi dalam merespons perubahan lingkungan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM tidak dapat dipandang sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai investasi jangka panjang dalam mewujudkan birokrasi yang profesional.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian **Nawaz et al. (2023)** yang menemukan bahwa kompetensi aparatur merupakan determinan utama keberhasilan reformasi sektor publik karena memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan kebijakan. Demikian pula, penelitian **Almeida dan Santos (2022)** menunjukkan bahwa organisasi publik yang memiliki aparatur dengan kompetensi tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, inovasi pelayanan, dan transformasi digital pemerintahan. Akan tetapi, penelitian ini memberikan konteks yang berbeda karena dilakukan pada pemerintah daerah di wilayah pegunungan Papua yang menghadapi tantangan geografis dan keterbatasan infrastruktur. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur sebelumnya dengan menunjukkan bahwa faktor geografis dan keterbatasan kapasitas institusional turut memengaruhi efektivitas pengembangan SDM dalam reformasi birokrasi.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada identifikasi bahwa tantangan utama reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya bukan semata-mata rendahnya kompetensi aparatur, melainkan adanya kombinasi antara keterbatasan jumlah pegawai, kesenjangan kompetensi teknis, serta hambatan struktural berupa akses

pelatihan dan kondisi geografis daerah. Perspektif ini memperlihatkan bahwa strategi reformasi birokrasi pada daerah tertinggal memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan pemerintah daerah yang memiliki sumber daya lebih memadai.

Dari sisi praktis, temuan ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Intan Jaya perlu melakukan pemetaan kebutuhan SDM secara berkala, menyesuaikan formasi aparatur dengan beban kerja organisasi, serta meningkatkan investasi pada pengembangan kompetensi teknis yang berkaitan langsung dengan reformasi birokrasi. Sementara itu, secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan reformasi birokrasi merupakan hasil interaksi antara kualitas human capital, kapasitas organisasi, dan karakteristik lingkungan institusional tempat organisasi beroperasi.

Kebutuhan Pengembangan SDM Bagian Organisasi untuk Mendukung Reformasi Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kapasitas individu aparatur, tetapi juga merupakan kebutuhan strategis organisasi dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Seluruh informan mengidentifikasi adanya kesenjangan kompetensi (competency gap) antara kemampuan aparatur dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Kesenjangan tersebut terutama terjadi pada kompetensi teknis yang berkaitan dengan analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), manajemen kinerja, pelayanan publik, reformasi birokrasi, serta pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan lingkungan birokrasi yang semakin kompleks menuntut aparatur untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilannya agar mampu menjalankan fungsi organisasi secara efektif.

Kondisi tersebut terjadi karena dinamika tata kelola pemerintahan saat ini bergerak menuju birokrasi yang lebih adaptif, digital, dan berbasis kinerja. Aparatur tidak lagi hanya dituntut memahami prosedur administratif, tetapi juga harus memiliki kemampuan analitis, penguasaan teknologi informasi, kemampuan koordinasi lintas sektor, serta pemahaman terhadap berbagai regulasi yang terus mengalami perubahan. Dalam konteks Kabupaten Intan Jaya, tantangan tersebut semakin kompleks karena keterbatasan akses terhadap pendidikan dan pelatihan, kondisi geografis yang sulit dijangkau, serta keterbatasan anggaran daerah. Akibatnya, proses peningkatan kompetensi aparatur belum mampu berjalan secara optimal sehingga sebagian pegawai belum memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti program pengembangan kapasitas.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui **Human Capital Theory** yang menempatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan sebagai modal utama organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Becker, 1993). Dalam organisasi sektor publik, investasi pada pengembangan SDM merupakan bentuk investasi strategis yang menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik dan kapasitas kelembagaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan aparatur tidak seharusnya dipandang sebagai aktivitas rutin kepegawaian, melainkan sebagai strategi organisasi untuk menciptakan birokrasi yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, temuan penelitian ini juga relevan dengan perspektif **Capacity Building Theory**, yang menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi publik sangat dipengaruhi

oleh kemampuannya dalam membangun kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas kelembagaan secara simultan. Pengembangan SDM tidak cukup hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga harus diikuti dengan penguatan sistem organisasi, budaya kerja, serta kebijakan yang mendukung proses pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, kebutuhan pengembangan SDM di Bagian Organisasi Kabupaten Intan Jaya harus dipandang sebagai bagian dari proses penguatan kapasitas institusional, bukan sekadar peningkatan kemampuan teknis aparatur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian **Kim dan Lee (2022)** yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi aparatur menjadi faktor utama dalam meningkatkan kesiapan organisasi publik menghadapi transformasi digital dan reformasi administrasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten melakukan investasi pada pendidikan dan pelatihan memiliki tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi terhadap perubahan kebijakan dibandingkan organisasi yang pengembangan SDM-nya masih bersifat sporadis. Penelitian **Kurniawan et al. (2023)** juga menjelaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh keberhasilan pemerintah dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi aparatur secara sistematis sebelum menyusun program pelatihan.

Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan karakteristik yang berbeda dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagian besar penelitian terdahulu menempatkan pengembangan kompetensi sebagai persoalan internal organisasi, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan SDM pada daerah otonom baru di Papua juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti keterbatasan infrastruktur, kondisi geografis, akses terhadap lembaga pelatihan, dan kapasitas fiskal pemerintah daerah. Dengan kata lain, kebutuhan pengembangan SDM pada daerah dengan karakteristik geografis khusus memerlukan pendekatan kebijakan yang lebih kontekstual dibandingkan penerapan model pengembangan kompetensi yang digunakan di wilayah perkotaan.

Temuan ini sekaligus menjadi **novelty** penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan SDM dalam mendukung reformasi birokrasi merupakan hasil interaksi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Pengembangan kompetensi aparatur tidak hanya ditentukan oleh motivasi pegawai atau program pelatihan yang disediakan organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah daerah menyediakan akses pendidikan dan pelatihan, dukungan anggaran, serta kebijakan pengembangan aparatur yang berkelanjutan. Perspektif tersebut memperluas kajian mengenai pengembangan SDM sektor publik, khususnya pada pemerintah daerah yang memiliki karakteristik geografis dan kapasitas kelembagaan yang berbeda dengan daerah lain di Indonesia.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya Pemerintah Kabupaten Intan Jaya menyusun **Training Needs Analysis (TNA)** sebagai dasar penyusunan program pengembangan SDM yang lebih sistematis. Analisis kebutuhan pelatihan tersebut harus didasarkan pada hasil pemetaan kompetensi setiap jabatan sehingga materi pendidikan dan pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, pemerintah daerah perlu memperluas akses pengembangan kompetensi melalui pelatihan berbasis digital, kerja sama dengan lembaga pelatihan pemerintah, perguruan tinggi, maupun instansi pembina reformasi birokrasi. Pendekatan ini diharapkan mampu mengatasi keterbatasan geografis yang selama ini menjadi hambatan utama dalam pengembangan kapasitas aparatur.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa pengembangan SDM dalam organisasi publik harus dipahami sebagai proses pengembangan kapasitas

organisasi secara menyeluruh (organizational capacity development). Dengan demikian, efektivitas reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi individu aparatur, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun sistem pembelajaran yang berkelanjutan, menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta menyediakan kebijakan yang memungkinkan aparatur terus berkembang sesuai tuntutan perubahan lingkungan strategis. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu ditempatkan sebagai salah satu pilar utama dalam agenda reformasi birokrasi di pemerintah daerah, khususnya pada daerah dengan karakteristik kelembagaan dan geografis seperti Kabupaten Intan Jaya.

Strategi Pengembangan SDM dalam Mendukung Reformasi Birokrasi di Kabupaten Intan Jaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang paling tepat dalam mendukung reformasi birokrasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya harus dilaksanakan secara komprehensif dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, strategi tersebut meliputi pemetaan kompetensi pegawai secara berkala, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kebutuhan (training needs based), penguatan budaya kerja profesional, penerapan sistem merit secara konsisten, pengembangan kompetensi digital, serta peningkatan peran kepemimpinan dalam membina dan memotivasi aparatur. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada tersedianya sistem manajemen SDM yang mampu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa strategi pengembangan SDM harus dimulai dari proses identifikasi kebutuhan organisasi secara objektif. Pemetaan kompetensi menjadi langkah awal yang sangat penting untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan. Seluruh informan menekankan bahwa pengembangan SDM selama ini belum sepenuhnya didasarkan pada hasil pemetaan kompetensi sehingga program pelatihan sering kali belum mampu menjawab kebutuhan organisasi secara spesifik. Kondisi ini menyebabkan peningkatan kapasitas aparatur belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Selain pemetaan kompetensi, penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus diarahkan pada pengembangan kompetensi yang benar-benar relevan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Kompetensi tersebut meliputi reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan SOP, pelayanan publik, manajemen kinerja, serta pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Seluruh informan juga menilai bahwa metode pengembangan kompetensi tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal maupun pelatihan klasikal, tetapi juga melalui coaching, mentoring, workshop, studi banding, komunitas belajar, serta pembelajaran berbasis digital yang memungkinkan aparatur tetap memperoleh akses peningkatan kompetensi meskipun menghadapi keterbatasan geografis.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki posisi yang sangat strategis dalam keberhasilan pengembangan SDM. Seluruh informan menegaskan bahwa pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran organisasi (organizational learning). Dukungan pimpinan diwujudkan melalui pemberian motivasi, kesempatan

mengikuti pendidikan dan pelatihan, pembinaan berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta penciptaan budaya kerja yang mendorong inovasi dan profesionalisme aparatur. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan menjadi salah satu determinan penting dalam menciptakan organisasi pembelajar (learning organization) yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan birokrasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM) yang menegaskan bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan tujuan strategis organisasi (Wright & McMahan, 2011). Dalam konteks reformasi birokrasi, pengembangan kompetensi aparatur tidak boleh dipandang sebagai aktivitas administratif semata, tetapi harus menjadi bagian dari strategi organisasi untuk meningkatkan efektivitas kelembagaan, kualitas pelayanan publik, dan pencapaian sasaran pembangunan daerah. Dengan kata lain, investasi pada SDM merupakan investasi strategis yang akan menghasilkan peningkatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep Learning Organization yang dikembangkan oleh Senge (2006), di mana organisasi yang mampu bertahan dalam lingkungan yang terus berubah adalah organisasi yang mampu menciptakan proses pembelajaran secara terus-menerus. Dalam konteks Bagian Organisasi Kabupaten Intan Jaya, pembelajaran tersebut tidak hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui berbagi pengalaman kerja, coaching oleh pimpinan, diskusi internal, serta evaluasi rutin terhadap pelaksanaan program reformasi birokrasi. Pendekatan tersebut memungkinkan aparatur memperoleh pengetahuan baru yang relevan dengan dinamika kebijakan pemerintahan.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Kim dan Park (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan reformasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh integrasi antara sistem merit, pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian Nugroho et al. (2024) juga menemukan bahwa pemerintah daerah yang menerapkan pengembangan SDM berbasis kompetensi menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas implementasi reformasi birokrasi secara signifikan. Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan kondisi yang berbeda karena strategi pengembangan SDM pada Kabupaten Intan Jaya harus mempertimbangkan faktor geografis, keterbatasan anggaran, dan akses terhadap lembaga pengembangan kompetensi yang tidak banyak dijumpai pada pemerintah daerah di wilayah perkotaan.

Perbedaan tersebut menjadi novelty utama penelitian ini. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada strategi peningkatan kompetensi aparatur secara umum, penelitian ini menghasilkan model strategi pengembangan SDM yang disesuaikan dengan karakteristik daerah otonom baru di wilayah pegunungan Papua. Model tersebut menempatkan pemetaan kompetensi, sistem merit, kepemimpinan, budaya kerja, digitalisasi pembelajaran, dan dukungan kelembagaan sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan dalam membentuk kapasitas organisasi. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM tidak lagi dipahami sebagai kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri, tetapi sebagai proses transformasi organisasi secara menyeluruh.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini adalah perlunya Pemerintah Kabupaten Intan Jaya menyusun Roadmap Pengembangan SDM Aparatur yang terintegrasi dengan Roadmap Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Roadmap tersebut perlu memuat pemetaan kompetensi seluruh aparatur, perencanaan kebutuhan pelatihan jangka pendek dan jangka panjang, pengembangan sistem pembelajaran

berbasis digital, penguatan sistem merit, serta evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan SDM. Selain itu, pemerintah daerah perlu memperluas kerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), perguruan tinggi, dan lembaga pelatihan lainnya untuk meningkatkan akses aparatur terhadap program peningkatan kapasitas.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian mengenai pengembangan SDM sektor publik dengan menunjukkan bahwa efektivitas strategi pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh kualitas program pelatihan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, sistem merit, pembelajaran organisasi, dan dukungan kelembagaan dalam satu sistem manajemen SDM yang adaptif. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa pada daerah dengan karakteristik geografis yang kompleks seperti Kabupaten Intan Jaya, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi membangun ekosistem pengembangan SDM yang berkelanjutan dan kontekstual. Model konseptual tersebut dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain yang memiliki karakteristik serupa dalam merancang strategi pengembangan aparatur yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi pada pemerintah daerah di wilayah dengan karakteristik geografis yang kompleks. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas individu aparatur, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem pengembangan SDM yang terintegrasi melalui pemetaan kompetensi, penguatan sistem merit, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi, serta penyediaan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan Human Capital Theory yang menempatkan kompetensi aparatur sebagai aset strategis organisasi dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat perspektif Capacity Building Theory, yang menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas organisasi publik harus dilakukan secara simultan pada tingkat individu, organisasi, dan kelembagaan. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi individu tidak akan menghasilkan perubahan organisasi yang optimal apabila tidak didukung oleh sistem pengembangan karier berbasis merit, kepemimpinan yang adaptif, budaya kerja profesional, serta kebijakan kelembagaan yang mendukung proses pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur mengenai reformasi birokrasi dengan menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian dari pembangunan kapasitas organisasi secara menyeluruh.

Kontribusi teoritis lainnya adalah dihasilkannya suatu kerangka konseptual mengenai strategi pengembangan SDM pada pemerintah daerah di wilayah otonom baru. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang lebih menitikberatkan pada peningkatan kompetensi aparatur sebagai faktor tunggal, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan SDM merupakan hasil interaksi antara kompetensi pegawai, kepemimpinan, sistem merit, budaya organisasi, dukungan anggaran, akses terhadap pelatihan, serta karakteristik geografis daerah. Perspektif tersebut memperluas pemahaman mengenai implementasi reformasi birokrasi pada daerah dengan keterbatasan sumber daya dan kondisi geografis yang menantang.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi strategis bagi Pemerintah Kabupaten Intan Jaya dalam memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi melalui pengembangan sumber daya manusia. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menyusun **pemetaan kompetensi (competency mapping)** bagi seluruh aparatur pada Bagian Organisasi sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan SDM sesuai dengan tuntutan masing-masing jabatan. Melalui pemetaan tersebut, pemerintah daerah dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara lebih objektif sehingga program peningkatan kapasitas menjadi lebih tepat sasaran.

Selanjutnya, pemerintah daerah perlu mengembangkan **Training Needs Analysis (TNA)** secara berkala sebagai dasar penyusunan program pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Program pengembangan tersebut sebaiknya difokuskan pada peningkatan kompetensi di bidang reformasi birokrasi, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kelembagaan, penyusunan standar operasional prosedur (SOP), pelayanan publik, manajemen kinerja, serta pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pendekatan ini akan memastikan bahwa setiap kegiatan pengembangan SDM memiliki keterkaitan langsung dengan kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya penguatan **sistem merit** dalam pengelolaan aparatur sipil negara. Oleh karena itu, promosi jabatan, pengembangan karier, dan pemberian kesempatan mengikuti pendidikan maupun pelatihan perlu dilaksanakan berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai secara objektif. Implementasi sistem merit yang konsisten diharapkan mampu meningkatkan motivasi, profesionalisme, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada prestasi.

Di samping itu, keterbatasan geografis Kabupaten Intan Jaya menuntut pemerintah daerah untuk mengembangkan model pembelajaran yang lebih fleksibel melalui **digital learning**, pelatihan daring, coaching, mentoring, serta kerja sama dengan berbagai lembaga pengembangan kompetensi, seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), perguruan tinggi, dan lembaga pelatihan profesional lainnya. Strategi tersebut dapat memperluas akses aparatur terhadap peningkatan kompetensi tanpa sepenuhnya bergantung pada pelatihan tatap muka yang selama ini terkendala oleh kondisi wilayah.

Secara keseluruhan, implikasi praktis penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Intan Jaya memerlukan transformasi sistem pengembangan SDM yang lebih terencana, berbasis kompetensi, berorientasi pada kinerja, serta didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan kebijakan kelembagaan yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kapasitas aparatur, memperkuat tata kelola organisasi, serta mendorong terwujudnya pelayanan publik yang lebih efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor fundamental dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup hanya didukung oleh tersedianya aparatur yang mampu menjalankan tugas administratif, tetapi memerlukan aparatur yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan digital yang selaras dengan dinamika tata kelola pemerintahan modern.

Temuan utama penelitian ini adalah: (1) kondisi SDM Bagian Organisasi secara

umum telah mampu mendukung pelaksanaan tugas organisasi, namun masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan jumlah pegawai, ketidaksesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan, serta belum optimalnya penguasaan kompetensi yang berkaitan dengan reformasi birokrasi dan transformasi digital; (2) kebutuhan pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga menuntut adanya sistem pengembangan yang berbasis pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan, penguatan sistem merit, serta peningkatan akses terhadap pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan; dan (3) strategi pengembangan SDM yang paling efektif dalam mendukung reformasi birokrasi adalah strategi yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi, budaya kerja profesional, pemanfaatan teknologi digital, serta dukungan kelembagaan dalam satu sistem manajemen SDM yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Temuan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah, khususnya di wilayah dengan karakteristik geografis dan keterbatasan sumber daya seperti Kabupaten Intan Jaya, lebih ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun ekosistem pengembangan SDM yang adaptif daripada sekadar meningkatkan kapasitas individu aparatur. Dengan demikian, pengembangan SDM perlu diposisikan sebagai investasi strategis yang menjadi fondasi bagi penguatan tata kelola pemerintahan, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan keberlanjutan agenda reformasi birokrasi.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Intan Jaya sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan kondisi pengembangan SDM pada perangkat daerah lainnya maupun pada pemerintah daerah dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, penggunaan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti, namun belum memungkinkan untuk melakukan generalisasi secara statistik. Ketiga, penelitian ini berfokus pada perspektif internal organisasi sehingga belum mengakomodasi pandangan pemangku kepentingan eksternal mengenai efektivitas pengembangan SDM dalam mendukung reformasi birokrasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan beberapa organisasi perangkat daerah atau melakukan studi komparatif antar kabupaten, khususnya di wilayah Papua dan daerah otonom baru lainnya. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan mixed methods untuk mengombinasikan kedalaman analisis kualitatif dengan pengujian empiris secara kuantitatif. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengembangkan dan menguji model konseptual strategi pengembangan SDM yang dihasilkan dalam penelitian ini sehingga hubungan antara kompetensi aparatur, sistem merit, kepemimpinan, budaya organisasi, dan keberhasilan reformasi birokrasi dapat diuji secara lebih komprehensif.

Pada akhirnya, reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan regulasi atau struktur organisasi, tetapi oleh kemampuan organisasi membangun aparatur yang kompeten, adaptif, dan berintegritas. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus ditempatkan sebagai strategi inti dalam menciptakan birokrasi yang profesional, berdaya saing, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas serta berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Intan Jaya. (2026). *Kabupaten Intan Jaya dalam angka 2026*. BPS Kabupaten Intan Jaya.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gunawan, I., Simangunsong, F., Rizari, & Masrich, A. (2025). Human resource capacity development of bureaucrats within the local government of East Barito Regency, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 15(1).
- 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.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Penerapan SPBE bermuara pada pelayanan publik yang efisien dan efektif*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Indeks SPBE nasional meningkat, Menteri Rini: Penguatan integrasi pelayanan publik berbasis digital*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patonengan, J., & Setiawan, I. (2021). Human resource development through competence improvement of civil servants at the Agency for Personnel and Human Resources Development in Siau Islands Regency, Tagulandang Biaro, North Sulawesi Province. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 149–159.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Rahmat, B., Hartanto, B., & Hilman, A. (2024). Bureaucratic reform in Indonesia: From "public administration" to "public management". *Journal of Local Government Issues*, 7(2), 144–158.
- Sihombing, U. (2023). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- United Nations Development Programme. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. United Nations Development Programme.