

**PENGEMBANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA PALU**

Fadil Gunawan

NPP. 32.0851

Asdaf Kota Palu, Provinsi Sulawesi Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0851@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Drs. Yani Alfian, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The development of civil servant (PNS) competencies is a vital element in bureaucratic reform and the improvement of public service quality. However, in practice, the development of civil servants at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDMD) of Palu City still faces various challenges, such as the mismatch between educational background and job positions, limited access to technical training, and implementation of staff rotation that is not fully based on the merit system. In addition, the absence of technical regulations and insufficient budgetary support also hinders the systematic and sustainable implementation of employee development programs.* **Purpose:** *This study aims to identify and describe the implementation of civil servant development at the BKPSDMD of Palu City.* **Method:** *The study employs a qualitative approach with data collection techniques including observation, in-depth interviews, and documentation.* **Results:** *The findings indicate that civil servant development at BKPSDMD Palu has not been running optimally. None of the dimensions used in the study showed satisfactory results. There are still mismatches between employee competencies and job placements, training has not reached all employees according to actual needs, and rotation practices are not consistently based on professionalism and performance evaluation.* **Conclusion:** *The development of civil servants at BKPSDMD Palu is not yet optimal. Therefore, comprehensive improvements are needed, starting from needs-based planning, the development of competency mapping, relevant and continuous training, to an objective rotation system. Clear technical regulations and budget allocations are also essential to support measurable and sustainable civil servant development programs.*

Keywords: *Civil servant development, formal education, public sector human resource management*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan elemen penting dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun, dalam praktiknya, pengembangan PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu masih menghadapi berbagai hambatan, seperti ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan, terbatasnya akses terhadap pelatihan teknis, serta pelaksanaan mutasi yang belum sepenuhnya berbasis sistem merit. Selain itu, belum tersedianya regulasi teknis dan dukungan anggaran yang memadai juga menjadi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan pegawai secara

sistematis dan berkelanjutan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan PNS di BKPSDMD Kota Palu belum berjalan optimal. Ditemukan bahwa dimensi yang digunakan dalam penelitian belum satupun menunjukkan hasil yang baik. Masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan, pelatihan belum menjangkau seluruh pegawai sesuai kebutuhan, serta pelaksanaan mutasi yang tidak selalu didasarkan pada prinsip profesionalisme dan evaluasi kinerja. **Kesimpulan:** Pengembangan PNS di BKPSDMD Kota Palu belum berjalan optimal. Untuk itu perlu perbaikan yang menyeluruh, mulai dari perencanaan berbasis kebutuhan, penyusunan peta kompetensi, pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, hingga sistem mutasi yang objektif. Diperlukan pula kebijakan teknis dan alokasi anggaran yang jelas guna mendukung program pengembangan yang terukur dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan PNS, pendidikan formal, manajemen SDM aparatur

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat telah membawa transformasi besar dalam sistem pemerintahan di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Di era digital ini, pelayanan publik yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel bukan lagi pilihan, tetapi keharusan. Oleh sebab itu, kualitas sumber daya manusia aparatur, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia & López: 2022).

Dalam kerangka otonomi daerah, PNS memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, penyelenggara pelayanan, serta penggerak pembangunan daerah. Otonomi memberikan kewenangan luas bagi pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan berdasarkan potensi dan kebutuhan masing-masing. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menekankan pentingnya pengelolaan aparatur secara profesional dan sistematis guna menunjang keberhasilan pembangunan daerah. Artinya, pengembangan pegawai tidak hanya menjadi tugas administratif, tetapi juga bagian dari strategi manajerial yang menentukan keberhasilan organisasi pemerintahan.

Namun dalam praktiknya, pengembangan PNS masih menghadapi banyak tantangan, khususnya di pemerintah daerah. Salah satu contohnya terjadi di Kota Palu, pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD), yang sejatinya memiliki fungsi utama dalam pengelolaan kepegawaian dan peningkatan kapasitas aparatur. Berdasarkan data tahun 2024, terlihat bahwa pengembangan PNS belum berjalan sebagaimana mestinya. Masih ditemukan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan fungsional yang diemban. Di sisi lain, sebagian besar pegawai belum pernah mengikuti pelatihan teknis yang relevan dengan tugasnya. Hal ini menimbulkan kekhawatiran akan

rendahnya kualitas dan kinerja pegawai dalam melayani masyarakat secara profesional. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022).

Selain itu, pelaksanaan promosi, rotasi, dan pola karier pegawai belum sepenuhnya terencana dan dimanfaatkan secara maksimal. Bahkan, dalam beberapa kasus, jabatan fungsional dibiarkan kosong karena tidak tersedia pegawai dengan kompetensi yang sesuai. Sementara itu, kebijakan daerah yang mengatur secara teknis pengembangan pegawai masih sangat terbatas, baik dari sisi regulasi maupun dari sisi anggaran yang mendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai. Padahal, tantangan pelayanan publik di era sekarang sangat menuntut adanya inovasi dan kapasitas SDM yang unggul.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Jika dibandingkan dengan berbagai ketentuan normatif dan harapan terhadap profesionalitas aparatur sipil negara, kondisi pengembangan PNS di BKPSDMD Kota Palu menunjukkan adanya kesenjangan nyata. Di satu sisi, regulasi nasional seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN maupun Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan arahan yang tegas mengenai pentingnya pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi. Namun di sisi lain, implementasinya di tingkat daerah masih jauh dari ideal.

Kesenjangan ini terlihat dari ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan tugas dan jabatan yang diberikan, serta minimnya pelatihan teknis yang dilakukan secara berkelanjutan. Perencanaan kebutuhan pegawai belum berbasis pada pemetaan kompetensi yang akurat, sehingga pengembangan pegawai cenderung bersifat umum dan administratif semata. Selain itu, tidak adanya regulasi teknis khusus di tingkat kota menyebabkan pelaksanaan pengembangan pegawai tidak memiliki arah yang jelas. Hal ini berdampak pada kurangnya inovasi, rendahnya kinerja, serta tidak optimalnya pelayanan publik yang seharusnya diberikan oleh aparatur yang kompeten.

Dalam berbagai penelitian sebelumnya, telah banyak dibahas pentingnya pelatihan, pengembangan karier, dan penyesuaian kompetensi terhadap jabatan. Namun, masih terbatas kajian yang secara spesifik menelaah bagaimana pengembangan PNS dilakukan di tingkat daerah, terutama pada instansi yang memiliki peran sentral dalam manajemen kepegawaian seperti BKPSDMD. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang kuat untuk mengisi celah kajian empiris tersebut, sekaligus menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia aparatur di masa mendatang.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks pengembangan kompetensi.

Penelitian Pertama oleh Wulandari dan Widodo (2024), Penelitian ini berjudul "Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas kinerja ASN di BKPSDM Kota Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kinerja ASN di BKPSDM Kota Palembang dipengaruhi oleh hasil kerja, perilaku kerja, dan beban kerja. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa efektivitas kinerja ASN sangat

dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Penelitian Kedua oleh Catherine (2023), Penelitian ini berjudul "Efektivitas Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kota Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kota Palembang sudah cukup baik, namun masih terkendala oleh kurangnya motivasi, anggaran yang kurang memadai, dan batasan kesempatan pengembangan. Penelitian ini menekankan pentingnya motivasi dan dukungan anggaran dalam pengembangan kompetensi PNS.

Penelitian Ketiga oleh Djasuco (2023), Penelitian ini berjudul "Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di BKPSDM Kota Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di BKPSDM Kota Palembang sudah cukup baik, namun masih terkendala oleh kurangnya sarana dan prasarana, serta anggaran yang kurang memadai. Penelitian ini menekankan pentingnya dukungan sarana dan prasarana serta anggaran dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis.

Penelitian Keempat oleh Nanda dan Seftian (2023), Penelitian ini berjudul "Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS di BKPSDM Kota Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tersebut di BKPSDM Kota Palembang cukup berhasil, namun masih terdapat beberapa kendala seperti kurangnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan tersebut dan kurangnya sarana dan prasarana pendukung. Penelitian ini menekankan pentingnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan dan dukungan sarana dan prasarana dalam implementasi kebijakan manajemen PNS.

Penelitian Kelima oleh Susanty (2022), Penelitian ini berjudul "Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2". Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) menggunakan model evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta menyatakan puas terhadap aspek fasilitator dan penyelenggara, serta terjadi peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti pelatihan. Penelitian ini menekankan pentingnya evaluasi program pelatihan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi ASN.

1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dalam mengkaji pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara holistik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu, dengan memadukan tiga aspek utama yaitu pendidikan formal, pelatihan, dan mutasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya hanya berfokus pada satu dimensi tertentu seperti pelatihan teknis atau evaluasi kebijakan, penelitian ini mengintegrasikan ketiganya untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang pengembangan PNS dari hulu ke hilir.

Penelitian Catherine (2023) menitikberatkan pada efektivitas pengembangan kompetensi melalui diklat teknis, namun belum menyentuh aspek pendidikan formal dan sistem mutasi dalam konteks pengembangan SDM secara lebih luas. Sementara itu, penelitian Djasuco (2023) lebih spesifik membahas pelatihan teknis sebagai instrumen pengembangan aparatur, namun belum mengkaji keterkaitan antara pelatihan dengan sistem penempatan dan rotasi pegawai yang sering kali menjadi hambatan dalam efektivitas pelatihan.

Adapun penelitian Wulandari dan Widodo (2024) membahas efektivitas kinerja ASN, tetapi tidak secara eksplisit menjelaskan bagaimana strategi pengembangan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan mutasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tersebut. Penelitian Nanda dan Seftian (2023) berfokus pada implementasi kebijakan PP No. 11 Tahun 2017, namun belum menggali bagaimana implementasi tersebut diwujudkan dalam bentuk konkret seperti pemetaan kompetensi, perencanaan pelatihan, atau sistem mutasi yang berbasis merit. Sedangkan Susanty (2022) mengevaluasi pelatihan berbasis model Kirkpatrick hanya pada level reaksi dan pembelajaran, tanpa menilai dampaknya secara organisasi atau keterkaitan dengan sistem manajemen kepegawaian daerah secara menyeluruh.

Kebaruan penelitian ini terletak pada cakupan analisis yang lebih luas serta penekanan pada ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan, minimnya pelatihan teknis berbasis kebutuhan, serta praktik mutasi yang belum sepenuhnya berbasis merit—fenomena yang secara spesifik terjadi di BKPSDM Kota Palu dan belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti belum adanya kebijakan teknis daerah dan keterbatasan anggaran sebagai hambatan struktural dalam pengembangan PNS, yang menjadi kontribusi penting dalam wacana penguatan kelembagaan kepegawaian daerah.

Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya memperluas wacana konseptual mengenai pengembangan PNS, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam bentuk model pendekatan pengembangan yang lebih komprehensif dan berbasis realitas birokrasi daerah, khususnya dalam menghadapi tantangan peningkatan kapasitas ASN di era digital dan otonomi daerah.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik.

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu

secara holistik.

Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan. Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangungsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu, peneliti menggunakan teori Teori Pengembangan sumber daya aparatur oleh Hasibuan (2020:69), terdapat 3 dimensi dalam teori ini yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan (Pendidikan Formal).
2. Pelatihan
3. Mutasi

3.1 Pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu

1. Pendidikan Formal

Menurut Driyarkara (1961:12), pendidikan formal adalah pendidikan yang diberikan secara teratur, bertingkat, dan berjenjang oleh lembaga pendidikan resmi, seperti sekolah. Pendidikan ini dilaksanakan secara sistematis dalam lingkungan terstruktur dan memiliki kurikulum yang baku. Selanjutnya, Tilaar (2002:89) menegaskan bahwa pendidikan formal bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik melalui proses pembelajaran yang terarah, bersifat akademik, serta menjadi dasar penting dalam membentuk karakter dan kemampuan intelektual individu.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia aparatur, pendidikan formal memegang peranan krusial sebagai fondasi dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pendidikan formal tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan kualifikasi akademik, tetapi juga sebagai indikator utama dalam penilaian kompetensi dan potensi ASN. Hasibuan (2020:45) menyatakan bahwa pendidikan formal, yang mencakup jenjang dari sekolah dasar hingga pendidikan tinggi, merupakan salah satu komponen penting dalam sistem merit, yakni sistem

pengelolaan SDM berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Lebih lanjut, pendidikan formal juga menjadi landasan dalam seleksi, pengangkatan, mutasi, promosi, hingga pengembangan ASN. Hal ini sejalan dengan kebijakan nasional tentang manajemen kepegawaian yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas aparatur melalui jalur pendidikan yang terstruktur. Oleh karena itu, lembaga kepegawaian seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki peran penting dalam mendorong PNS untuk melanjutkan jenjang pendidikan formal sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas birokrasi yang profesional dan berdaya saing. Pendidikan formal memainkan peranan sentral dalam proses pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Palu. Pendidikan tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan syarat administratif, tetapi juga sebagai indikator utama dalam menilai kesesuaian kompetensi pegawai dengan jabatan yang akan diisi, khususnya pada posisi-posisi strategis seperti jabatan administrator atau pengawas di bidang teknis.

Hal ini sejalan dengan prinsip sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia aparatur, di mana kualifikasi akademik menjadi salah satu dasar pertimbangan objektif dalam penempatan dan promosi jabatan. Dengan demikian, peningkatan jenjang pendidikan formal bagi ASN menjadi penting untuk mendukung mobilitas karier dan meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penempatan pegawai yang tepat pada posisi yang sesuai dengan latar belakang keilmuannya. Secara konseptual, pendidikan formal membentuk pola pikir dan pemahaman terhadap tugas birokrasi; secara produktivitas, pendidikan meningkatkan kinerja; secara karier, menjadi syarat naik jabatan; dan secara moral, mendukung etika dan integritas ASN.

Peningkatan jenjang pendidikan formal memiliki korelasi positif terhadap pengembangan aparatur sipil negara. Pendidikan lanjutan pada jenjang magister (S2) memberikan dampak terhadap peningkatan peran dan keterlibatan dalam kegiatan strategis, khususnya dalam penyusunan program-program pengembangan kepegawaian.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya, BKPSDM Kota Palu dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan jabatan eselon II-b, yang membawahi satu Sekretariat serta tiga Kepala Bidang. Dalam operasionalnya, BKPSDM Kota Palu diperkuat oleh 46 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan didukung pula oleh 41 tenaga non-ASN atau PHL (Pegawai Harian Lepas). Tingkat pendidikan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu Pendidikan S2 berjumlah 8 orang, Pendidikan S1 berjumlah 22 orang, pendidikan D3 berjumlah 1 orang, Pendidikan SMA berjumlah 15 orang.

Komposisi tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu didominasi oleh lulusan strata satu (S1) sebanyak 22 orang atau sekitar 47,82% dari total keseluruhan pegawai. Selanjutnya, lulusan pendidikan menengah atas (SMA) berjumlah 15 orang (31,25%), disusul oleh lulusan strata dua (S2) sebanyak 8 orang (16,66%), dan lulusan diploma tiga (D3) hanya berjumlah 1 orang (2,08%).

Dari komposisi tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan yang relatif tinggi, terutama pada jenjang S1 dan S2, yang mencerminkan adanya potensi pengembangan kompetensi yang baik. Namun demikian, keberadaan pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA dan D3 menunjukkan masih adanya kebutuhan peningkatan pendidikan formal untuk mendukung profesionalisme serta menunjang efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan BKPSDM Kota Palu secara menyeluruh. Upaya peningkatan

jenjang pendidikan secara bertahap dapat menjadi bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur yang berkelanjutan.

2. Pelatihan

Menurut Dessler (2015:267), pelatihan adalah proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau keterampilan melalui pengalaman belajar guna mencapai kinerja yang efektif dalam suatu aktivitas atau tugas. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Sejalan dengan itu, Mangkuprawira (2007:123) menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan teoretis, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efisien dan efektif.

Dalam konteks pengembangan aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Palu, pelatihan menjadi salah satu instrumen strategis untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas ASN. Hasibuan (2020:76) mengemukakan bahwa pelatihan dalam pengembangan aparatur mencakup dua indikator utama, yaitu peningkatan keterampilan teknis dan peningkatan keterampilan manajerial, yang keduanya sangat penting dalam menunjang kinerja organisasi pemerintahan.

Pelaksanaan pelatihan di Kota Palu telah dilakukan secara berkala melalui kerja sama dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Tengah dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan teknis fungsional, pelatihan kepemimpinan, hingga pelatihan berbasis kompetensi digital, sesuai dengan kebutuhan era birokrasi modern. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga sebagai bagian dari reformasi birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif dan profesional.

Sasaran pelatihan teknis antara lain menysasar pegawai teknis di bidang perencanaan, keuangan, serta pelayanan publik. Sementara pelatihan manajerial diberikan kepada calon pejabat pengawas dan administrator melalui Diklat PIM (Pelatihan Kepemimpinan). Jenis pelatihan yang paling banyak diselenggarakan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu adalah Pelatihan Teknis, dengan total 4 kegiatan dan melibatkan 30 peserta. Pelatihan ini diselenggarakan oleh BKPSDM sendiri bekerja sama dengan BPSDM Provinsi Sulawesi Tengah dan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI). Dominasi pelatihan teknis ini menunjukkan bahwa fokus utama pengembangan kompetensi pegawai BKPSDM adalah pada penguatan aspek teknis yang relevan dengan tugas dan fungsi mereka sehari-hari.

Selanjutnya, Pelatihan Manajerial diselenggarakan sebanyak 2 kegiatan dengan 10 peserta, seluruhnya difasilitasi oleh LAN RI. Hal ini mencerminkan adanya perhatian terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan dan manajerial di lingkungan BKPSDM, meskipun skalanya masih terbatas jika dibandingkan dengan pelatihan teknis. Pelatihan ini penting dalam membentuk karakter kepemimpinan dan kemampuan tata kelola organisasi, khususnya bagi pejabat struktural maupun calon pimpinan unit kerja.

Sementara itu, Pelatihan Soft Skill dan Teknologi Informasi (IT) dilaksanakan sebanyak 2 kegiatan dengan jumlah peserta sebanyak 6 orang. Pelatihan ini diselenggarakan melalui kerja sama dengan lembaga pelatihan swasta. Meskipun jumlah pesertanya lebih sedikit, pelatihan ini tetap penting dalam rangka mendukung pengembangan keterampilan personal dan penguasaan teknologi informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas aparatur modern, terutama di era

digitalisasi birokrasi. Secara keseluruhan, kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Palu menunjukkan adanya upaya pengembangan sumber daya manusia aparatur secara menyeluruh, baik dari sisi teknis, manajerial, maupun soft skill. Jumlah total peserta yang mengikuti berbagai pelatihan sepanjang tahun 2023 mencapai 46 orang, yang setara dengan jumlah keseluruhan pegawai di lingkungan BKPSDM, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh pegawai telah mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan ini menjadi salah satu indikator komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas aparatur secara berkelanjutan serta memastikan bahwa setiap pegawai memiliki akses yang setara terhadap pengembangan kapasitas profesional.

Pelatihan yang diikuti oleh PNS yang ada di BKPSDM Kota Palu masih sangat sedikit dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Meskipun pelatihan telah diakui sebagai salah satu instrumen utama dalam pengembangan kapasitas aparatur. Salah satu kendala utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah keterbatasan anggaran, yang menyebabkan kegiatan pelatihan belum sepenuhnya menjangkau seluruh PNS sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan.

Pelatihan memiliki peranan krusial dalam peningkatan kapasitas dan kesiapan ASN, terutama dalam menghadapi dinamika birokrasi yang terus berkembang. Namun, pelaksanaan pelatihan di lingkungan BKPSDM Kota Palu masih menghadapi kendala utama, yaitu keterbatasan anggaran. Meskipun lembaga telah merancang program pelatihan tahunan berdasarkan kebutuhan masing-masing pegawai, keterbatasan dana menyebabkan hanya sebagian kecil yang dapat direalisasikan. Selain itu, perkembangan teknologi dan sistem digital dalam pelayanan publik, seperti SPBE dan OSS, menuntut ASN untuk terus meng-upgrade keterampilan mereka. Namun, belum semua pegawai yang berperan langsung dalam pengoperasian sistem tersebut mendapatkan pelatihan yang memadai. Hal ini menimbulkan kesenjangan kompetensi, di mana sebagian pegawai terpaksa mengandalkan pengetahuan terbatas atau belajar secara informal dari rekan kerja. Situasi ini menunjukkan pentingnya peningkatan investasi dalam pelatihan pegawai secara merata dan berkelanjutan, agar ASN dapat bekerja secara profesional dan adaptif terhadap perubahan.

Pelatihan bagi ASN di lingkungan BKPSDM Kota Palu memiliki urgensi tinggi dalam menunjang peningkatan kapasitas, adaptabilitas terhadap perubahan sistem birokrasi, serta kesiapan menghadapi tantangan pelayanan publik yang semakin kompleks, terutama di era digitalisasi. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala signifikan, terutama dari sisi keterbatasan anggaran. Hal ini mengakibatkan tidak semua pelatihan yang telah dirancang dalam rencana tahunan dapat direalisasikan secara merata kepada seluruh pegawai. Akibatnya, pelatihan hanya diberikan kepada pegawai yang dianggap mendesak kebutuhannya, sehingga Sebagian besar pegawai tidak bisa mengikuti pelatihan.

3. Mutasi

Menurut Siagian (2006:102), mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan seorang pegawai dalam suatu organisasi, baik dalam satu jenis pekerjaan maupun ke jenis pekerjaan lain yang setara, yang bertujuan untuk penyegaran, pengembangan, atau penyesuaian organisasi. Selaras dengan hal tersebut, Mangkuprawira (2007:185) menyatakan bahwa mutasi merupakan bagian dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk

mengembangkan diri melalui pengalaman kerja yang beragam.

Mutasi juga dipandang sebagai salah satu instrumen penting dalam manajemen kepegawaian, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memberikan ruang bagi mobilitas dan penyegaran pegawai negeri sipil (PNS). Menurut Hasibuan (2020:103), mutasi dapat didasarkan pada tiga pendekatan, yaitu: merit system (berdasarkan prestasi kerja), seniority system (berdasarkan pengalaman kerja), dan spoil system (berdasarkan hubungan kekerabatan atau kedekatan). Dalam konteks Pemerintah Kota Palu, pelaksanaan mutasi masih menjadi aspek penting dalam pengelolaan kepegawaian, meskipun kerap menimbulkan berbagai dinamika. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa mutasi cenderung dilakukan secara periodik, terutama pada jabatan struktural eselon III dan IV, serta pada beberapa jabatan pelaksana tertentu.

Pelaksanaan mutasi di lingkungan BKPSDM Kota Palu pada dasarnya telah mengacu pada prinsip-prinsip objektif, seperti kinerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Implementasi sistem merit di BPSDM Kota Palu, dalam proses mutasi masih dalam tahap transisi dan membutuhkan penguatan, baik dari sisi regulasi internal maupun komitmen pelaksanaannya. Oleh karena itu, untuk menciptakan pengelolaan sumber daya aparatur yang profesional dan adil, diperlukan upaya lebih lanjut dalam mendorong transparansi, akuntabilitas, serta penegakan prinsip meritokrasi secara konsisten dalam setiap proses mutasi pegawai.

Mutasi telah menjadi bagian dari pola pengelolaan sumber daya aparatur di Kota Palu. Proses mutasi ini dimaksudkan sebagai upaya untuk menyegarkan organisasi, mengisi kekosongan jabatan, serta mendistribusikan pegawai secara lebih merata sesuai kebutuhan unit kerja. Namun demikian, pelaksanaannya belum sepenuhnya mengacu pada prinsip sistem merit secara murni, yang menekankan pada aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Dalam beberapa kasus, mutasi masih dipengaruhi oleh pertimbangan non-objektif yang dapat mengaburkan tujuan utama dari sistem manajemen yang profesional.

Salah satu temuan penting adalah bahwa tidak semua pegawai yang dimutasi mendapatkan pelatihan atau pembekalan yang memadai sebelum menjalankan tugas di posisi baru. Hal ini berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi, terutama jika jabatan baru menuntut keahlian yang berbeda dari posisi sebelumnya. Kondisi ini dapat menghambat efektivitas kerja dan adaptasi pegawai dalam lingkungan kerja yang baru, serta berdampak pada pencapaian kinerja unit secara keseluruhan.

Tidak adanya sistem pemantauan pascamutasi menjadi kelemahan dalam mekanisme pengelolaan pegawai, tidak adanya evaluasi terhadap dampak mutasi terhadap kinerja organisasi menyebabkan sulitnya mengukur efektivitas kebijakan tersebut secara menyeluruh. Padahal, pemantauan berkala sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai yang dimutasi benar-benar dapat berkontribusi secara optimal di tempat barunya. Selain itu, persepsi negatif terhadap mutasi masih cukup kuat di kalangan pegawai, banyak di antara mereka yang memandang mutasi sebagai bentuk hukuman atau ketidaknyamanan, terutama jika proses penetapannya tidak dilakukan secara transparan.

Untuk itu, mutasi pegawai seharusnya tidak hanya dipandang sebagai rotasi administratif semata, melainkan harus dirancang sebagai bagian integral dari pengembangan pegawai yang berbasis pada prinsip profesionalisme dan keadilan. Diperlukan kebijakan mutasi yang transparan, akuntabel, dan terintegrasi dengan sistem pelatihan serta evaluasi pascamutasi agar dapat mendukung terciptanya birokrasi yang berkinerja tinggi dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi.

3.2 Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan PNS di BKPSDM Kota Palu

Dalam implementasinya, pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palu masih menghadapi berbagai tantangan dan hambatan. Hambatan-hambatan tersebut bersifat struktural, teknis, dan kultural, yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektivitas manajemen pegawai. Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan di lingkungan BKPSDM Kota Palu, penulis mengidentifikasi beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

1. Ketidakesesuaian Kualifikasi Pendidikan dengan Jabatan.

Salah satu hambatan utama dalam pengembangan adalah masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan formalnya. Misalnya, terdapat pegawai dengan latar belakang pendidikan sistem informasi yang ditempatkan sebagai analis sumber daya aparatur. Ketidakesesuaian ini berpengaruh terhadap efektivitas kerja, pengembangan kompetensi, dan peluang promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan belum sepenuhnya berbasis pada

2. Kekosongan Jabatan Struktural dan Fungsional.

Masih ditemukannya kekosongan jabatan, baik struktural maupun fungsional, menjadi penghambat dalam proses rotasi dan promosi pegawai. Kekosongan jabatan umumnya disebabkan oleh keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki kompetensi dan syarat administrasi yang sesuai untuk mengisi jabatan tersebut. Akibatnya, terjadi stagnasi karier, dan pegawai tidak memiliki kejelasan arah pengembangan dalam jangka panjang.

3. Keterbatasan Akses terhadap Pendidikan dan Pelatihan.

Meskipun telah tersedia program pelatihan teknis, manajerial, dan soft skill, namun masih banyak pegawai yang belum memiliki kesempatan yang merata untuk mengikuti kegiatan tersebut. Keterbatasan anggaran, kuota pelatihan, serta kurangnya informasi terkait peluang pendidikan lanjutan atau tugas belajar menjadi faktor yang membatasi pengembangan kompetensi pegawai secara merata. Hal ini berdampak langsung pada rendahnya kesiapan pegawai untuk menempati posisi yang lebih tinggi atau strategis.

4. Budaya Organisasi yang Belum Mendukung Sistem Merit.

Dalam beberapa kasus, proses promosi atau mutasi masih dipengaruhi oleh faktor non-teknis seperti kedekatan dengan atasan, senioritas, atau pertimbangan politis. Praktik semacam ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung prinsip objektivitas dan profesionalisme. Serta, idealnya mengedepankan rekam jejak, kompetensi, dan kinerja pegawai.

3.3 Upaya yang di lakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu dalam mengatasi hambatan yang dihadapi

Dalam rangka mengatasi berbagai hambatan yang muncul dalam proses pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu telah melakukan berbagai langkah strategis yang menasar pada peningkatan kapasitas aparatur secara menyeluruh. Pengembangan PNS menjadi aspek krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, responsif, dan akuntabel. Tantangan yang dihadapi tidaklah ringan, antara lain keterbatasan anggaran, rendahnya pemahaman pegawai mengenai pentingnya pengembangan kompetensi, serta belum optimalnya penerapan sistem merit dalam perencanaan dan pelaksanaan program peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur.

1. Penguatan Edukasi dan Penyebaran Informasi

BKPSDMD menyadari bahwa pemahaman pegawai terhadap pentingnya pengembangan kompetensi masih rendah. Oleh karena itu, dilakukan sosialisasi peraturan dan kebijakan pengembangan ASN ke seluruh OPD untuk menumbuhkan kesadaran kolektif akan pentingnya pengembangan kapasitas ASN. Adapun tujuannya ialah Membentuk pola pikir bahwa pengembangan diri merupakan bagian dari profesionalisasi ASN, bukan sekadar kewajiban administratif.

2. Penyusunan dan Pemutakhiran Peta Jabatan dan Profil Kompetensi

BKPSDMD menyusun peta jabatan dan profil kompetensi untuk memastikan pegawai bekerja sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan organisasi. Yang memiliki manfaat dalam Memetakan kekuatan dan kelemahan SDM, menghindari salah penempatan pegawai, serta menysar pelatihan yang tepat guna

3. Efisiensi Pelatihan Berbasis Kebutuhan Nyata

Dalam kondisi keterbatasan anggaran, pelatihan difokuskan pada bidang-bidang strategis yang betul-betul dibutuhkan unit kerja. Strategi yang ditetapkan ialah mengurangi pelatihan seremonial, memanfaatkan pelatihan daring (online) seperti e-learning dan webinar untuk menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas.

4. Pembinaan Internal oleh Atasan Langsung

Selain pelatihan formal, kompetensi pegawai dikembangkan melalui bimbingan informal dan berkelanjutan oleh atasan langsung. Dengan fungsi mendorong transfer pengetahuan antar generasi serta memperkuat budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung.

5. Penerapan Sistem Evaluasi Kinerja yang Terukur

BKPSDMD menerapkan aplikasi e-Kinerja dan sistem SKP untuk mengukur dan memantau kinerja ASN secara objektif. Yang memiliki kegunaan menjadi dasar dalam merancang program pengembangan berikutnya agar lebih tepat sasaran.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu masih menghadapi berbagai kendala struktural dan teknis. Secara umum, meskipun terdapat kesadaran dan inisiatif untuk meningkatkan kapasitas aparatur, namun pelaksanaannya belum optimal. Tiga aspek utama pengembangan—yakni pendidikan formal, pelatihan, dan mutasi masih belum dirancang dan dilaksanakan secara sistematis dan berbasis kebutuhan nyata organisasi.

Dari sisi pendidikan formal, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai memang telah memiliki kualifikasi akademik S1 dan S2, namun terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang ditempati. Hal ini berdampak pada efektivitas kerja karena pegawai tidak memiliki kompetensi substansial yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab jabatannya. Sementara itu, dalam aspek pelatihan, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai belum mendapatkan kesempatan pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang tugasnya. Keterbatasan anggaran menjadi faktor utama yang menghambat cakupan pelatihan secara merata. Dalam aspek mutasi, pelaksanaan rotasi jabatan belum sepenuhnya berbasis pada sistem merit, dan belum disertai dengan evaluasi kompetensi atau pemetaan potensi pegawai. Beberapa pegawai bahkan dimutasi tanpa pelatihan atau pembekalan, sehingga adaptasi kerja menjadi lambat dan kurang optimal.

Jika dibandingkan dengan penelitian Catherine (2023), yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan di BKPSDM Palembang cukup efektif meskipun masih terkendala anggaran dan motivasi, hasil penelitian ini menguatkan bahwa keterbatasan

anggaran juga menjadi penghambat serius di Kota Palu. Namun, penelitian ini memperluas temuan Catherine dengan menunjukkan bahwa bahkan tanpa anggaran, belum ada strategi pelatihan berbasis kebutuhan yang dilakukan secara prioritas dan terencana.

Sementara itu, penelitian ini juga bersinggungan dengan temuan Djasuco (2023) yang menunjukkan pentingnya pelatihan teknis dalam pengembangan aparatur. Namun berbeda dengan Djasuco yang menyatakan pelatihan teknis telah berjalan cukup baik di Palembang, penelitian ini justru menemukan bahwa pelatihan teknis di BKPSDMD Kota Palu masih belum menjangkau semua pegawai secara adil dan cenderung bersifat seremonial. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan pegawai di Palu belum diarahkan untuk menjawab tantangan teknis jabatan secara nyata.

Penelitian Wulandari dan Widodo (2024) menyimpulkan bahwa efektivitas kinerja ASN dipengaruhi oleh hasil kerja dan perilaku kerja. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut, namun memberikan lapisan pemahaman tambahan bahwa rendahnya hasil dan perilaku kerja ASN di Kota Palu ternyata berkaitan erat dengan ketidaktepatan penempatan jabatan serta minimnya pengembangan melalui pelatihan dan mutasi. Artinya, penelitian ini menegaskan bahwa aspek-aspek pengembangan pegawai merupakan akar dari kualitas kinerja ASN.

Adapun penelitian Nanda dan Seftian (2023) menyoroti implementasi kebijakan manajemen ASN berdasarkan PP No. 11 Tahun 2017, namun belum meninjau pengaruh implementasi kebijakan tersebut terhadap pengembangan PNS secara langsung. Penelitian ini mengisi kekosongan itu dengan menampilkan realitas di Kota Palu, bahwa kebijakan nasional tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh perangkat pelaksana di daerah karena ketiadaan regulasi teknis dan pemetaan kompetensi di tingkat lokal.

Jika dibandingkan dengan penelitian Susanty (2022) yang menggunakan evaluasi Kirkpatrick level 1 dan 2 (reaksi dan pembelajaran), penelitian ini justru menekankan pada ketidakterpenuhinya prasyarat pelatihan itu sendiri, seperti ketepatan peserta, kebutuhan jabatan, dan konteks mutasi. Dengan kata lain, evaluasi pelatihan sebagaimana dimaksud Susanty belum relevan diterapkan di BKPSDMD Kota Palu karena prasyarat sistem pelatihannya sendiri belum memadai. Penelitian ini menyarankan agar perbaikan sistem dimulai dari proses perencanaan kebutuhan pelatihan dan keterpaduan dengan strategi pengembangan karier.

Dengan demikian, dibandingkan dengan lima penelitian terdahulu, penelitian ini memperluas cakupan bahasan dengan mengkaji pengembangan PNS secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi pelatihan, tetapi juga menyatukan isu ketidaksesuaian pendidikan, lemahnya sistem mutasi, dan ketiadaan kebijakan teknis. Pendekatan ini memberikan kontribusi penting dalam menyusun rekomendasi sistem pengembangan ASN yang lebih terintegrasi di tingkat pemerintah daerah.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan internal Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu secara umum telah mengarah pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui berbagai upaya seperti pendidikan formal, pelatihan teknis dan manajerial, serta peningkatan kapasitas individu dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Meskipun demikian, pengembangan tersebut belum sepenuhnya berjalan secara terencana dan berkesinambungan, terutama karena belum adanya perencanaan pengembangan yang sistematis dan

berbasis kebutuhan nyata organisasi. Hambatan yang dihadapi dalam pengembangan PNS di internal BKPSDMD Kota Palu meliputi keterbatasan anggaran yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan, rendahnya kesadaran serta pemahaman pegawai terhadap pentingnya peningkatan kompetensi, dan belum optimalnya pemetaan kebutuhan pengembangan pegawai. Selain itu, masih terdapat kendala dalam pelaksanaan rotasi atau penempatan yang belum sepenuhnya berbasis evaluasi kompetensi, sehingga berdampak pada efektivitas pengembangan kapasitas individu pegawai. Upaya yang telah dilakukan oleh BKPSDMD Kota Palu dalam mengembangkan pegawainya mencakup penyelenggaraan pelatihan secara bertahap, penguatan sistem informasi kepegawaian untuk mendukung proses pengelolaan SDM, serta penyusunan peta jabatan dan identifikasi kebutuhan kompetensi pegawai. BKPSDMD juga terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengembangan pegawai dan mendorong budaya kerja yang mendukung peningkatan kualitas aparatur secara berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Catherine, A. (2023). Efektivitas Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Diklat Teknis di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu. <https://eprints.ipdn.ac.id/16221/>
- Dessler, G. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (Alih bahasa: Benyamin Molan). Jakarta: Indeks.
- Djasuco, M. N. (2023). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota. <http://eprints.ipdn.ac.id/11336/>
- Driyarkara. (2006). Karya Lengkap Driyarkara: Esai-Esai Filsafat Pemikir Humanis. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Fatimah, Y. (2019). Peranan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam

- penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Jurnal MSDA*, 7(2), 103–125. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/1149>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods* (5th ed.). Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/qualitative-research-methods-9780190304302>
- Mangkuprawira, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nanda, M., & Seftian, S. (2023). “Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palembang.” *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan*, 5(2), 241–256. <https://ejournal.pps-unisti.ac.id/index.php/JIASK/article/view/140>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Kencana.
- Ruskarini, D. (2017). *Dasar-dasar metode penelitian kualitatif*. Surabaya: Cakra Ilmu.
- Siagian, S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simangunsong, F. (2017). *Metode penelitian sosial kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanty, Y. (2022). “Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2.” *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–191. <https://makassar.lan.go.id/jap/index.php/jap/article/view/111>
- Tilaar, H. A. R. (2002). *Perubahan sosial dan pendidikan: Pengantar pedagogik transformatif untuk Indonesia*. Jakarta: Grasindo.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>
- Wulandari, A. S., & Widodo, S. (2024). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. <https://repository.unsri.ac.id/141964/>