

HASIL PENELITIAN

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BADAN
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN PANGKEP**

***HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF APPARATUS IN
THE REGIONAL REVENUE AGENCY OF PANGKEP DISTRICT***

**UMMU SAFIRA SALSABILA
B10224053**



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TADULAKO
PALU
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep

Oleh :

**UMMU SAFIRA SALSABILA
B10224053**

**Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal
Seperti tertera di bawah ini:**

Palu , November 2025

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Hj. Ani Susanti, M.Si

Dr. Nuraisyah, S.Sos, M.Si

Mengetahui :

**Prof. Dr. Mustainah M, M.Si
Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Publik**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik (sarjana, magister dan/atau doktor), baik di Universitas Tadulako maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Palu, 20 November 2025
Yang membuat pernyataan,

UMMU SAFIRA SALSABILA
B102244053

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep dengan menggunakan Teori Human Resource Development (HRD) yang dikemukakan oleh Holton dan Swanson (2011). Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, menggunakan wawancara mendalam dan analisis tematik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pengembangan SDM. Fokus analisis diarahkan pada tiga dimensi utama HRD, yaitu *learning, performance, dan change*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi *learning*, pelatihan yang diberikan telah membantu pegawai meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, namun efektivitasnya belum merata karena keterbatasan desain dan distribusi pelatihan. Pada dimensi *performance*, pengembangan SDM memberikan kontribusi nyata berupa peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan percepatan pencapaian target organisasi, meskipun belum sepenuhnya konsisten di seluruh unit kerja. Pada dimensi *change*, pengembangan SDM berdampak pada peningkatan adaptasi pegawai terhadap teknologi serta perbaikan etika dan profesionalisme dalam pelayanan publik, meski masih terdapat hambatan berupa resistensi sebagian pegawai senior.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan SDM di Bapenda Pangkep telah memberikan dampak positif terhadap kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik, tetapi memerlukan perbaikan dalam hal pemerataan akses pelatihan, penguatan budaya belajar, serta pengelolaan perubahan organisasi secara berkelanjutan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan strategi pengembangan SDM aparatur yang lebih efektif dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi.

Kata kunci: Pengembangan SDM, Aparatur Sipil Negara, Human Resource Development, Learning, Performance, Change.

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource (HR) development within the Pangkep Regency Regional Revenue Service using the Human Resource Development (HRD) theory proposed by Holton and Swanson (2011). This study adopted a qualitative approach with a case study method, using in-depth interviews and thematic analysis to identify factors that support and hinder HRD development. The analysis focused on three main dimensions of HRD: learning, performance, and change.

The results indicate that in the learning dimension, the training provided has helped employees improve their knowledge and skills, but its effectiveness has not been evenly distributed due to limitations in training design and distribution. In the performance dimension, HR development has made a significant contribution in the form of increased work effectiveness, productivity, and accelerated achievement of organizational targets, although this has not been fully consistent across all work units. In the change dimension, HR development has resulted in increased employee adaptation to technology and improved ethics and professionalism in public service, although resistance from some senior employees remains a barrier.

This study concludes that human resource development at the Pangkep Regional Revenue Agency (Bapenda) has had a positive impact on civil servant performance and the quality of public services. However, improvements are needed in terms of equitable access to training, strengthening a culture of learning, and managing sustainable organizational change. These findings are expected to provide input for local governments in formulating more effective civil servant human resource development strategies oriented toward achieving organizational performance.

Keywords: *Human Resource Development, Civil Servants, Human Resource Development, Learning, Performance, Change.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tadulako Palu. Tesis ini berjudul " Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Badan pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep",

Penyusunan tesis ini, banyak pihak yang berkontribusi memberikan dukungan untuk meyakinkan, mengusahakan dan menyampaikan dukungan secara materi, teknis, maupun moril. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimah kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya, sebagai wujud cinta kasih saya kepada yang teristimewa kedua orangtua saya Muchlis Idris, S.Sos & Hariyanti, S.Sos yang tak terhingga atas do'a, kasih sayang, pengorbanan, dan ketulusan dalam membesarkan dan mendukung peneliti, Apresiasi kepada kedua pembimbing peneliti, yakni ibu Dr. Hj. Ani Susanti, S.Sos., M.Si dan Dr. Nuraisyah, S.Sos., M.Si yang senantiasa bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta petunjuk dalam penyusunan tesis ini. Selain itu dengan segala kerendahan hati, tulus, dan ikhlas, penulis menyampaikan ucapan terimah kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Amar, ST., MT., IPU., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Tadulako.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Adam Malik, M.Sc., IPU., ASEAN Eng., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Tadulako.

3. Dr. Samsurizal M.Suleman, M.Si selaku wakil direktur Bidang Akademik dan kemahasiswaan Program Pascasarjana Universitas Tadulako.
4. Prof.Dr.Ir.Sri Anjar Lasmini, MP selaku Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum Program Pascasarjana Universitas Tadulako.
5. Bapak Dr. Muh. Nawawi, M.Si, Dekan FISIP Untad
6. Bapak Dr. Muh. Irfan Mufthi, M.Si, Wakil Dekan Bidang Akademik
7. Bapak Dr. Muh. Nur Alamsyah, S.IP, M.P, Wakil Dekan Bidang Kuangan dan Kepegawaian
8. Ibu Prof. Dr. Mustainah, M.Si, selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Publik, sekaligus sebagai Ketua Pengudi
9. Prof. Dr. Daswati, M.Si, selaku penguji utama, terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala Support, masukan dan arahan yang sangat berharga dalam penyempurnaan tulisan ini.
10. Ibu Dr. Suasa, M.Si., selaku penguji yang memberikan masukan konstruktif dalam melengkapi penelitian ini;
11. Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Ilmu Sosial Program Magister
12. Pascasarjana Universitas Tadulako Palu, atas segala ilmu yang diberikan dan pelayanan selama ini;
13. Prof. Dr. Syahruddin Hattab, M.Si., terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala perhatian, dukungan, dan kebaikan yang telah diberikan selama penulis menempuh pendidikan ini. Dukungan dan semangat yang beliau berikan menjadi kekuatan bagi penulis untuk terus berusaha hingga penyelesaian studi ini.

14. Prof. Dr. H. Burhanuddin Idris, M.Si, Terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala perhatian & dukungan yang telah diberikan kepada penulis.
15. Pemerintah Daerah Kabupaten Pangkep, terutama Kepala Badan & Sekretaris Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep. serta segenap staff yang telah bersedia menjadi informan dan memberikan informasi yang kaya serta otentik bagi tesis ini.
16. Bapak Abdul Kahar Mustakim, S.Kom, Terima kasih atas dukungan & kelancaran yang diberikan selama proses penelitian ini, perhatian dan bantuan Bapak sangat membantu melalui setiap tahapan sehingga proses penelitian dapat berjalan dengan baik.
17. Kakanda Yuliani terima kasih yang tulus kepada kakakku tersayang, atas segala perhatian, dukungan, serta ketulusan yang selalu diberikan. Kebaikan hati beliau menjadi sumber semangat dan dorongan positif bagi penulis selama menjalani proses studi hingga penyelesaian tesis ini.
18. Kakanda Herry Yohanes Pinontoan terima kasih atas dukungan, perhatian, serta rasa hangat persaudaraan yang selalu diberikan hingga penyelesaian studi ini.
19. Kakanda Yongki Leonard Pilongo terimakasih atas perhatian, dukungan serta kemudahan yang telah diberikan selama proses penyelesaian studi ini.
20. Rekan-rekan mahasiswa kelas C Program Studi Magister Administrasi Publik terimakasih atas kebersamaan dan semangat yang berarti selama proses studi ini.

21. Kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga segala bantuan, doa, dan dukungan yang diberikan menjadi amal jariyah yang diterima disisi Allah SWT.

Tesis ini tentu masih jauh dari sempurna, untuk itu penulismembuka diri terhadap kritik dan saran yang konstruktif. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi pemerintah daerah, tenaga pendidik, serta pengembangan ilmu administrasi publik.

Palu, November 2025

Ummu Safira Salsabila

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Konsep Administrasi	13
2.2.1 Manajemen	22
2.3 Alur Pikir	36
BAB III	39
METODE PENELITIAN	39
3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Definisi Konsep	39
3.3 Lokasi Penelitian	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data	41
3.5 Sumber Data	42
3.6 Teknik Penentuan Informan	43
3.7 Metode Pengumpulan Data	44
3.8 Teknik Analisis Data	45
BAB IV	47
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1.3 Visi dan Misi (Mengacu Visi Misi Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan 2025-2030)	52
4.2.1. Pembelajaran (Learning)	63
4.2.2 Performance (Kinerja)	69
4.2.4 Perubahan (Change)	72
BAB V	78
PENUTUP	78

5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi dan revolusi industri 4.0, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi pilar utama dalam memastikan efektivitas dan efisiensi organisasi, tidak terkecuali dalam birokrasi pemerintahan. Transformasi digital dan kompleksitas kebutuhan pelayanan publik telah menuntut perubahan mendasar dalam sistem manajemen birokrasi. Pemerintah dituntut untuk tidak hanya fokus pada output, melainkan juga pada peningkatan kualitas aparatur sebagai motor penggerak pelayanan. Hal ini mendorong pentingnya strategi pengembangan SDM yang sistematis dan berorientasi jangka panjang. Menurut laporan World Economic Forum (2020), 50% dari seluruh tenaga kerja global perlu dilatih ulang (*reskilling*) untuk menjawab tuntutan kompetensi baru pada tahun 2025. Ini mencerminkan betapa pentingnya pengembangan SDM dalam konteks global yang terus berubah.

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) di Indonesia telah menjadi salah satu prioritas utama dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024. Pemerintah secara eksplisit menempatkan peningkatan kualitas dan kapasitas aparatur sipil negara (ASN) sebagai bagian integral dari agenda reformasi birokrasi nasional. Dalam upaya tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) menerbitkan berbagai regulasi strategis yang bertujuan untuk memperkuat sistem manajemen kinerja ASN, termasuk melalui penerapan

prinsip meritokrasi dalam pengelolaan kepegawaian. Salah satu regulasi kunci adalah Peraturan Menteri PANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang bertujuan untuk menjamin bahwa ASN bekerja secara profesional, berbasis kinerja, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berorientasi pada hasil dan kepuasan masyarakat.

Pada regulasi tersebut, ASN diharapkan tidak hanya berperan sebagai pelaksana administratif semata, tetapi juga menjadi aktor utama dalam perubahan organisasi, yakni sebagai agen inovasi yang mampu merespons kebutuhan publik secara adaptif dan kreatif. Transformasi peran ini menuntut adanya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, di mana setiap ASN harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tuntutan tugasnya. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan administratif terhadap kebutuhan pelatihan atau sertifikasi, tetapi harus menjadi proses strategis yang bertujuan meningkatkan kapabilitas ASN secara menyeluruh dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi.

Pelaksanaan kebijakan tersebut masih menghadapi sejumlah tantangan signifikan di berbagai daerah. Data yang dirilis oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa sekitar 44 persen ASN di Indonesia belum menempati posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan dan pelatihannya. Ketidaksesuaian ini berdampak pada rendahnya efektivitas pelaksanaan tugas serta terbatasnya kapasitas ASN dalam mendukung agenda reformasi birokrasi. Selain itu, pola pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN di berbagai instansi, termasuk di tingkat pemerintah daerah, masih

cenderung bersifat administratif dan formalitas belaka, tanpa diikuti dengan proses evaluasi kinerja dan tindak lanjut yang sistematis. Kegiatan pelatihan kerap kali tidak disusun berdasarkan analisis kebutuhan riil di lapangan, sehingga kurang mampu meningkatkan kapasitas ASN dalam menyelesaikan persoalan-persoalan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah terbatasnya anggaran dan rendahnya kesadaran organisasi terhadap pentingnya pengembangan SDM sebagai investasi jangka panjang. Dalam banyak kasus, pelatihan dan pengembangan ASN lebih difokuskan untuk memenuhi target kinerja administratif lembaga, bukan sebagai bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja secara substansial.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang tertuang dalam regulasi pusat dengan kondisi implementatif di daerah, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Oleh karena itu, analisis mendalam mengenai praktik pengembangan SDM di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya di instansi teknis seperti Badan Pendapatan Daerah, menjadi sangat penting untuk memahami sejauh mana kebijakan tersebut diimplementasikan secara efektif dan efisien.

Pada teori *Human Resource Development* (HRD), Holton dan Swanson (2011) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai proses pembelajaran yang sistematis dan terencana yang bertujuan meningkatkan kompetensi individu dan organisasi melalui pembelajaran, peningkatan kinerja, serta penciptaan perubahan.

Teori ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengembangkan dan memobilisasi potensi SDM-nya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi publik, termasuk pemerintah daerah, perlu merancang program pengembangan SDM yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi dan strategi jangka panjang, bukan hanya sebagai rutinitas administratif tahunan.

Teori HRD ini sangat relevan untuk dianalisis dalam konteks pemerintah daerah di Indonesia, terutama di daerah yang menghadapi tantangan kapasitas kelembagaan. Salah satu contohnya adalah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan (Pangkep), Sulawesi Selatan. Kabupaten ini memiliki potensi ekonomi yang besar di sektor kelautan, pertanian, dan industri, namun dalam pengelolaan pemerintahan, masih dijumpai berbagai tantangan dalam kualitas dan kuantitas SDM aparatur. Berdasarkan Laporan Kinerja Bappelitbangda Kabupaten Pangkep Tahun 2023, jumlah ASN di beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mengalami penurunan hingga hanya tersisa 53 pegawai di beberapa unit strategis. Kondisi ini diperburuk dengan minimnya pelatihan teknis maupun manajerial, serta rendahnya implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital dan merit.

Kondisi ini juga dialami oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, yang memiliki tugas strategis dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Efektivitas kerja pegawai di badan ini sangat menentukan keberhasilan pemerintah daerah dalam membiayai berbagai program pembangunan. Namun, menurut laporan audit BPK RI Perwakilan Sulsel (2022), terdapat kelemahan dalam proses pengumpulan dan pelaporan pendapatan daerah, termasuk kekeliruan dalam

penarikan retribusi serta ketidaktertiban pencatatan pajak daerah. Temuan ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam kapasitas SDM di bidang teknis dan administrasi fiskal. Jika ditinjau dari perspektif Holton dan Swanson (2011), hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum menjalankan fungsi HRD secara efektif, terutama dalam aspek learning (*pembelajaran*) dan kinerja (*performance*).

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan yang diselenggarakan masih bersifat umum dan administratif, belum sepenuhnya dikaitkan dengan kebutuhan kompetensi teknis dan strategis jabatan, pelatihan tidak dilaksanakan secara berkelanjutan dan cenderung hanya dilakukan untuk memenuhi aspek formal birokrasi, bukan sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan pembelajaran belum terintegrasi ke dalam sistem kerja dan belum didesain secara sistematis untuk mendorong pertumbuhan profesional pegawai. Kurangnya coaching, mentoring, serta minimnya pelatihan berbasis praktik lapangan menjadi kendala dalam memastikan bahwa pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan jabatan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak semua pegawai yang telah mengikuti pelatihan mampu menerjemahkan pembelajaran ke dalam peningkatan produktivitas atau perbaikan kualitas kerja. Hal ini memperlihatkan adanya kelemahan dalam proses transfer of learning, di mana hasil pelatihan tidak berkontribusi signifikan terhadap output kerja.

Hasil penelitian Nurmiati (2017) juga menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip good governance di Kabupaten Pangkep masih terhambat oleh rendahnya

kapasitas dan komitmen aparatur, khususnya dalam aspek pengelolaan keuangan daerah. Pelatihan yang ada cenderung bersifat umum dan tidak berdasarkan hasil *training need assessment* (TNA), sehingga output-nya tidak selaras dengan kebutuhan jabatan masing-masing pegawai. Dalam kacamata teori HRD, pelatihan yang tidak terarah akan menghasilkan kesenjangan kompetensi yang semakin besar. Oleh karena itu, HRD harus dimaknai sebagai proses jangka panjang yang tidak hanya menyasar kompetensi teknis, tetapi juga penguatan perilaku organisasi, semangat kolaboratif, dan kemampuan memecahkan masalah.

Maka dari itu, untuk mewujudkan manajemen organisasi pemerintah daerah yang adaptif, transparan, dan akuntabel, pengembangan SDM tidak dapat lagi dipandang sebagai program rutin, melainkan harus menjadi bagian dari strategi kelembagaan. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep perlu menjadi model dalam pengelolaan SDM berbasis HRD yang profesional. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana praktik pengembangan SDM dijalankan di institusi tersebut, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat dan mendukung keberhasilannya.

Dengan demikian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Menganalisis bagaimana pengembangan SDM pada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep.” Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan kebijakan SDM di lingkungan pemerintah daerah, khususnya dalam penerapan pendekatan HRD sebagaimana dikemukakan oleh Holton dan Swanson (2011).

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana pengembangan SDM pada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis secara mendalam bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) dilakukan terhadap aparatur yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep.
2. Memahami secara komprehensif bentuk-bentuk kegiatan pengembangan yang telah dilakukan, seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, maupun pengembangan karier, serta menilai sejauh mana program-program tersebut sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan, tugas dan fungsi aparatur yang bersangkutan.
3. Menggali berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan pengembangan SDM, baik dari sisi internal organisasi seperti kebijakan, anggaran, dan budaya kerja, maupun dari faktor eksternal seperti regulasi pusat atau tantangan dinamika fiskal daerah. Dengan mengacu pada kerangka teori Human Resource Development (HRD) sebagaimana dikemukakan oleh Werner dan DeSimone (2012).

1.4 Manfaat Penelitian

- a) Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Penelitian ini juga diharapkan menjadi kontribusi empiris dalam penerapan teori Human Resource Development (HRD) sebagaimana dikemukakan oleh Werner & DeSimone (2012), khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

b) Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan masukan dan rekomendasi bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan pengembangan SDM yang lebih strategis, terarah, dan berkelanjutan. Temuan penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kapasitas dan profesionalitas aparatur, guna menunjang peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pelayanan publik yang lebih optimal.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

1. **Meiliyah Ariani, Zulhawati, dan Dede Farhan Aulawi (2023)** melakukan penelitian berjudul “*Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola di Bidang Pariwisata di Kota Tasikmalaya.*” Penelitian ini menggunakan pendekatan pelatihan dan observasi dalam bentuk pengabdian masyarakat, tanpa menyebutkan teori secara eksplisit. Tujuan penelitian adalah meningkatkan kompetensi SDM pariwisata di Tasikmalaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta pelatihan sangat antusias dan mampu meningkatkan pelayanan serta menciptakan SDM pariwisata yang lebih kompeten.
2. **Yofitri Heny Wahyuli (2019)** melakukan penelitian dengan judul “*Pengembangan Kapasitas Pegawai untuk Mewujudkan Good Governance pada BKPSDM Kota Palembang.*” Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan menerapkan teori capacity building (Morgan dalam Milen) serta prinsip good governance dari UNDP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sudah berjalan cukup baik, namun masih ditemukan hambatan pada aspek transparansi dan komitmen kolektif. Keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kondusif.
3. **Yunta Fa'aubi Maulidyah, Slamet Muchsin, dan Agus Zainal Abidin (2019)** melakukan penelitian berjudul “*Pengembangan Kapasitas Sumber*

Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada Kantor Kelurahan Pandanwangi, Kecamatan Blimbingsari, Kota Malang).”

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan Miles dan Huberman dan mengacu pada teori capacity building dalam pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah menunjukkan profesionalisme karena pernah mengikuti pelatihan. Namun, kendala masih ditemukan seperti rendahnya penguasaan teknologi informasi dan belum adanya sistem pengarsipan yang baik.

4. **Nur Efendi (2015)** melakukan penelitian dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung.” Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan berdasarkan pada teori kompetensi dari Spencer & Spencer, Dubois, dan Byham. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi belum optimal karena budaya belajar yang rendah, pelatihan yang tidak dikaitkan langsung dengan kebutuhan kerja, serta sistem pengembangan yang belum terintegrasi secara menyeluruh.
5. **Pascoela Noronha Martins dan Sudarmo (2023)** melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili.” Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif-analitik (Miles & Huberman) dengan teori strategi pengembangan SDM menurut Jons (pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Dili telah menyusun berbagai program pengembangan

SDM seperti pelatihan dan pemberian izin belajar kepada pegawai. Namun, keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi dan kurangnya SDM teknis menjadi hambatan utama.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Meiliyah Ariani, Zulhawati, Dede Farhan Aulawi	Pelatihan Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Tata Kelola di Bidang Pariwisata di Kota Tasikmalaya	Tidak disebutkan secara eksplisit (berbasis pada praktik pelatihan pengabdian)	Pelatihan dan observasi	Peserta sangat antusias dan apresiatif dalam membangun dan meningkatkan pelayanan pariwisata; terbentuk SDM pariwisata yang lebih kompetitif di Tasikmalaya.
2	Yofitri Heny Wahyuli	Pengembangan Kapasitas Pegawai untuk Mewujudkan Good Governance pada BKPSDM Kota Palembang	Capacity Building (Morgan dalam Milen), Good Governance	Kualitatif deskriptif	Pengembangan kapasitas cukup baik namun transparansi masih rendah; keberhasilan butuh kepemimpinan kondusif dan komitmen kolektif.
3	Yunta Fa'aubi Maulidyah, Slamet Muchsin, dkk	Pengembangan Kapasitas SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Kelurahan	Capacity Building (mengacu pada teori pelayanan publik)	Deskriptif kualitatif (Miles & Huberman)	Pegawai cukup profesional karena pernah mengikuti pelatihan, namun masih banyak yang belum menguasai IT dan belum ada arsip yang tertata.

		Pandanwangi, Kota Malang)			
4	Nur Efendi	Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung	Kompetensi SDM (Spencer & Spencer; Dubois; Byham)	Deskriptif kualitatif	Pengembangan belum optimal; budaya belajar rendah; pelatihan tidak dikaitkan langsung dengan hasil kerja; sistem kompetensi belum terintegrasi.
5	Pascoela Noronha Martins, Sudarmo	Strategi Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Dili	Strategi Pengembangan SDM menurut Jons: Pelatihan, Pendidikan, Pembinaan, Rekrutmen	Kualitatif deskriptif-analitik (Miles & Huberman)	Pemerintah Dili menyusun berbagai program pendidikan dan pelatihan; SDM ditingkatkan melalui izin belajar; masih terbatas pemanfaatan teknologi dan SDM teknis.
6	Ummu Safira Salsabila B10224053	Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep	Holton dan Swanson (2011) Pengembangan sumberdaya manusia	Kualitatif	Pengembangan SDM di Bapenda Pangkep telah memberikan dampak positif terhadap kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik, tetapi memerlukan perbaikan dalam hal pemerataan akses pelatihan, penguatan budaya belajar, serta pengelolaan perubahan organisasi secara berkelanjutan.

2.2 Konsep Administrasi

Administrasi secara umum dapat dipahami sebagai suatu proses atau kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara sistematis. Menurut The Liang Gie (2000), administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif melalui kerja sama. Administrasi tidak hanya terbatas pada sektor publik, tetapi juga mencakup sektor swasta dan organisasi masyarakat, sebab prinsip dasar administrasi berlaku dalam berbagai konteks kelembagaan. Administrasi juga mengandung unsur-unsur pokok seperti organisasi, manajemen, dan prosedur operasional yang terstruktur, yang memungkinkan setiap institusi menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan tertib dan terarah (Siagian, 2003).

Dalam perkembangan ilmunya, administrasi telah menjadi suatu disiplin akademik yang berdiri sendiri. Menurut White (1955), administrasi merupakan suatu proses yang bersifat universal dan dapat diaplikasikan di semua jenis organisasi, baik publik maupun privat. Administrasi berkembang dari kebutuhan akan sistem pengelolaan yang terorganisir dalam menyelenggarakan urusan manusia secara kolektif. Hal ini mencakup segala bentuk tindakan, kebijakan, dan sistem yang dilakukan untuk mendukung kegiatan inti suatu organisasi. Oleh karena itu, administrasi dianggap sebagai tulang punggung bagi setiap bentuk organisasi.

Pada tataran praktis, administrasi memiliki keterkaitan erat dengan pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, serta evaluasi terhadap capaian organisasi. Osborne dan Gaebler (1992) menyatakan bahwa administrasi yang efektif harus

mampu merespons tuntutan perubahan, inovatif, dan mampu menyesuaikan prosesnya dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, administrasi bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan juga proses strategis dalam manajemen kelembagaan.

Dalam konteks pemerintahan, administrasi publik memainkan peran sentral dalam proses penyelenggaraan negara. Denhardt dan Denhardt (2009) menjelaskan bahwa administrasi publik berfungsi untuk memastikan bahwa pemerintah bekerja secara efisien dalam memberikan layanan kepada publik. Oleh karena itu, administrasi juga mencerminkan komitmen terhadap nilai-nilai akuntabilitas, efisiensi, dan kepentingan publik.

2.2.1 Paradigma Administrasi

1. Paradigma 1 (1900–1926): Dikotomi Politik–Administrasi

Perkembangan ilmu administrasi negara mengalami evolusi yang panjang dan dipengaruhi oleh dinamika politik, sosial, serta kebutuhan manajerial pemerintahan. Nicholas Henry (1975; 2007) membagi evolusi ini ke dalam lima paradigma utama. Paradigma pertama (1900–1926), dikenal sebagai dikotomi politik–administrasi, menegaskan pemisahan antara ranah politik dan administrasi. Paradigma ini dipelopori oleh Woodrow Wilson melalui tulisannya yang berpengaruh pada tahun 1887, di mana ia berpendapat bahwa administrasi publik harus bebas dari intervensi politik agar dapat bekerja secara efisien, netral, dan profesional. Paradigma ini menjadi dasar ilmiah pertama yang memposisikan administrasi negara sebagai bidang studi yang otonom dari ilmu politik.

2. Paradigma 2 (1927–1937): Prinsip-Prinsip Administrasi

Selanjutnya, paradigma kedua (1927–1937), yang dikenal sebagai prinsip-prinsip administrasi, menekankan pada pencarian prinsip universal yang dapat digunakan dalam semua organisasi, terutama dalam pemerintahan. Tokoh-tokoh seperti Luther Gulick dan Lyndall Urwick memperkenalkan konsep manajerial seperti POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting) sebagai kerangka operasional administrasi. Fokus utama dalam paradigma ini adalah pada efisiensi, struktur organisasi, dan penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam tata kelola birokrasi.

3. Paradigma 3 (1950–1970): Administrasi negara sebagai Ilmu Politik

Paradigma ketiga (1950–1970) melihat administrasi negara sebagai bagian dari ilmu politik. Hal ini muncul karena adanya kritik bahwa pendekatan sebelumnya terlalu mekanistik dan tidak mempertimbangkan konteks sosial serta nilai-nilai dalam pemerintahan. Tokoh seperti Herbert Simon dan Dwight Waldo menyoroti bahwa proses administratif selalu bersinggungan dengan kekuasaan, kebijakan publik, dan nilai, sehingga administrasi publik tidak dapat dilepaskan dari dimensi politik. Dalam paradigma ini, pendekatan administrasi menjadi lebih interdisipliner, namun menghadapi dilema identitas sebagai bagian dari ilmu politik atau ilmu mandiri.

4. Paradigma 4 (1956–1970): Administrasi negara sebagai Ilmu Administrasi

Menanggapi kebingungan tersebut, muncul paradigma keempat (1956–1970), yaitu administrasi negara sebagai ilmu administrasi. Paradigma ini berupaya

membentuk administrasi negara sebagai disiplin ilmu yang berdiri sendiri, dengan landasan konseptual dan metodologis yang kuat. Fokusnya adalah pada pengembangan teori dan praktik administrasi secara spesifik, bukan sebagai cabang dari ilmu lain. Pendekatan ini menempatkan organisasi dan birokrasi sebagai objek kajian utama, dengan menekankan pada sistem, proses, dan perilaku administratif dalam lembaga pemerintahan.

5. Paradigma 4 (1970–Sekarang): Administrasi negara sebagai Administrasi negara

Paradigma kelima (1970–sekarang) mengukuhkan administrasi negara sebagai administrasi negara itu sendiri. Paradigma ini menerima bahwa administrasi publik adalah bidang yang kompleks, multidimensi, dan tidak bisa dikotakkan ke dalam satu pendekatan tunggal. Pendekatan ini mengintegrasikan unsur manajerial, politik, kebijakan publik, serta partisipasi masyarakat. Kemunculan konsep-konsep seperti New Public Administration, New Public Management, dan Governance menandai pergeseran paradigma ini ke arah yang lebih fleksibel, responsif, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Administrasi negara kini dilihat sebagai ilmu yang memiliki identitas dan struktur keilmuannya sendiri, yang mampu menjawab tantangan dalam tata kelola pemerintahan modern.

2.2.2 Teori-teori Administrasi Publik

1. Teori Administrasi Klasik (Classical Administration Theory) – Henri Fayol

Teori administrasi klasik dikembangkan oleh Henri Fayol, seorang insinyur dan administrator asal Prancis, yang dianggap sebagai bapak teori manajemen modern. Dalam bukunya General and Industrial Management (1949), Fayol menjelaskan bahwa setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta, membutuhkan prinsip dan fungsi manajemen yang jelas untuk beroperasi secara efisien. Fayol mengembangkan 14 prinsip administrasi yang bersifat universal, antara lain: pembagian kerja (division of work), wewenang dan tanggung jawab (authority and responsibility), disiplin, kesatuan komando (unity of command), kesatuan arah (unity of direction), subordinasi kepentingan pribadi terhadap kepentingan umum, sentralisasi dan desentralisasi, rantai komando (scalar chain), ketertiban (order), keadilan (equity), stabilitas pegawai, inisiatif, dan semangat korps (esprit de corps).

Fungsi-fungsi manajerial Fayol mencakup: merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memerintah (commanding), mengoordinasikan (coordinating), dan mengendalikan (controlling). Lima fungsi ini menjadi kerangka operasional dalam menjalankan manajemen organisasi secara sistematis. Dalam konteks administrasi publik, teori ini menekankan pada perlunya struktur hierarkis dan pembagian tugas yang jelas dalam birokrasi pemerintahan.

Kontribusi utama dari teori ini adalah memberikan fondasi sistematis bagi ilmu administrasi dan manajemen, yang hingga saat ini masih digunakan dalam penyusunan struktur organisasi dan SOP (standard operating procedure) instansi pemerintahan. Namun, kritik terhadap teori ini datang dari pendekatannya yang

cenderung kaku dan mekanistik, serta kurang memperhatikan aspek manusia dan dinamika sosial dalam organisasi.

2. Teori Birokrasi – Max Weber

Teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber dalam karya besarnya *Economy and Society* (1978) merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam kajian administrasi publik. Weber memperkenalkan konsep “birokrasi ideal” (ideal type bureaucracy) sebagai sistem organisasi yang paling efisien dan rasional untuk mengelola administrasi pemerintahan dalam masyarakat modern. Ciri-ciri birokrasi ideal Weber antara lain adalah: pembagian kerja yang terspesialisasi, hierarki otoritas yang tegas, sistem aturan formal yang tertulis, impersonalitas dalam hubungan kerja, serta seleksi pegawai berdasarkan kompetensi dan kualifikasi.

Menurut Weber, birokrasi adalah sarana untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan memastikan bahwa pemerintahan dijalankan secara objektif, rasional, dan efisien. Dalam pandangannya, birokrasi ideal akan mendorong pemerintahan yang tertib dan dapat dipertanggungjawabkan karena seluruh kegiatan administratif dilakukan berdasarkan hukum dan prosedur, bukan kehendak pribadi.

Kontribusi teori ini sangat besar dalam pembentukan sistem birokrasi modern, khususnya di pemerintahan. Struktur birokrasi di Indonesia, misalnya, banyak mengadopsi prinsip-prinsip Weberian seperti sistem pangkat dan golongan ASN, hierarki jabatan, serta tata kelola yang berbasis peraturan. Namun demikian,

birokrasi Weberian juga mendapat kritik karena dapat menimbulkan kekakuan, red tape, dan ketidakresponsifan terhadap perubahan lingkungan.

3. Teori Ilmiah Administrasi (Scientific Management) – Frederick W. Taylor

Teori manajemen ilmiah atau scientific management dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Dalam bukunya *The Principles of Scientific Management* (1911), Taylor mengemukakan bahwa efisiensi kerja dapat dicapai melalui studi ilmiah terhadap metode kerja. Ia percaya bahwa pekerjaan seharusnya dirancang dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip ilmiah, bukan kebiasaan atau intuisi pekerja.

Beberapa prinsip dasar Taylor meliputi: pengembangan metode kerja terbaik berdasarkan studi waktu dan gerak (time and motion study), seleksi ilmiah dan pelatihan pekerja, pembagian kerja antara manajer dan buruh, serta penggunaan sistem insentif berdasarkan produktivitas. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan output, mengurangi pemborosan waktu, dan mencapai efisiensi maksimum.

Dalam konteks administrasi publik, prinsip Taylor banyak diadopsi dalam reformasi birokrasi untuk menstandarkan prosedur pelayanan, menetapkan target kinerja, serta mengukur produktivitas pegawai. Namun, pendekatan ini juga dikritik karena mengabaikan aspek psikologis, sosial, dan motivasi intrinsik pekerja.

4. Teori Human Relations – Elton Mayo

Teori hubungan manusia (human relations) berkembang sebagai reaksi terhadap pendekatan Tayloristik yang terlalu teknis dan tidak mempertimbangkan

aspek manusia. Elton Mayo dan timnya mengembangkan teori ini melalui serangkaian eksperimen yang dikenal sebagai studi Hawthorne di pabrik Western Electric, Chicago, antara tahun 1924–1932. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perhatian manajer terhadap kesejahteraan dan kondisi sosial karyawan memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas.

Mayo menekankan pentingnya komunikasi dua arah, keterlibatan emosional, hubungan sosial antarppegawai, serta motivasi non-material dalam organisasi. Teori ini menggeser fokus manajemen dari sekadar struktur dan efisiensi ke arah hubungan interpersonal, motivasi, dan kepuasan kerja. Dalam administrasi publik, pendekatan ini relevan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan membangun loyalitas aparatur.

Kontribusi besar dari teori ini adalah memperkenalkan nilai-nilai kemanusiaan dan psikologis dalam organisasi, yang kemudian berkembang menjadi studi perilaku organisasi (organizational behavior). Namun demikian, teori ini dikritik karena terlalu menekankan harmoni sosial dan mengabaikan konflik struktural serta distribusi kekuasaan dalam organisasi.

5. Teori Sistem (System Theory) – Chester Barnard & Ludwig von Bertalanffy

Teori sistem memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain. Chester Barnard dalam bukunya *The Functions of the Executive* (1938) memandang organisasi sebagai sistem kerja sama antarindividu yang memerlukan komunikasi, wewenang, dan insentif untuk mencapai tujuan bersama. Ia juga

memperkenalkan konsep zona penerimaan (zone of indifference), yaitu sejauh mana perintah dari atasan diterima secara sukarela oleh bawahan.

Ludwig von Bertalanffy kemudian memperluas pandangan ini melalui general system theory yang menyatakan bahwa semua sistem termasuk organisasi memiliki masukan (input), proses (throughput), keluaran (output), dan umpan balik (feedback). Dalam administrasi publik, teori ini menekankan bahwa instansi pemerintah tidak dapat bekerja secara terisolasi, melainkan harus berinteraksi dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik secara terus-menerus.

Keunggulan dari teori sistem adalah kemampuannya dalam menganalisis organisasi secara holistik dan adaptif. Namun, tantangannya adalah sulitnya mengukur secara akurat setiap komponen sistem yang kompleks dan dinamis, khususnya dalam birokrasi publik yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal.

6. Teori New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) adalah paradigma baru dalam administrasi publik yang muncul pada akhir 1970-an dan mencapai puncaknya pada 1990-an. Konsep ini dikembangkan oleh tokoh seperti Christopher Hood dan Osborne & Gaebler sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi tradisional yang dianggap lamban, boros, dan tidak responsif terhadap masyarakat. NPM mengusung prinsip-prinsip manajemen sektor swasta untuk diterapkan dalam sektor publik, seperti orientasi hasil (result-oriented), efisiensi, kompetisi, deregulasi, akuntabilitas, dan pengukuran kinerja.

NPM mendorong reformasi birokrasi melalui penerapan indikator kinerja, kontrak manajemen, privatisasi, outsourcing, dan pelayanan berbasis pelanggan. Di Indonesia, semangat NPM tercermin dalam berbagai kebijakan seperti reformasi birokrasi nasional, penerapan e-government, dan manajemen kinerja berbasis indikator.

Meskipun berhasil meningkatkan efisiensi di banyak negara, NPM juga dikritik karena cenderung mengabaikan nilai-nilai pelayanan publik, kesetaraan, dan akuntabilitas demokratis. Oleh karena itu, NPM kini mulai dilengkapi dengan pendekatan baru seperti New Public Governance (NPG) yang lebih kolaboratif dan partisipatif.

2.2.1 Manajemen

Manajemen publik merupakan cabang dari ilmu administrasi publik yang berfokus pada bagaimana organisasi pemerintah dikelola untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan kepada masyarakat. Menurut Hughes (2003), manajemen publik adalah suatu pendekatan manajerial terhadap pengelolaan sektor publik yang mengadopsi prinsip-prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Konsep ini muncul sebagai respons terhadap kritik terhadap birokrasi tradisional yang dianggap lamban dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Paradigma manajemen publik terus mengalami transformasi, terutama sejak diperkenalkannya konsep New Public Management (NPM) yang populer pada tahun 1980-an. Osborne dan Gaebler (1992) menggagas bahwa pemerintah

seharusnya berfungsi seperti korporasi, mengutamakan hasil, mengurangi birokrasi, dan memperkuat akuntabilitas publik. Pendekatan ini menekankan pentingnya orientasi kinerja, kompetisi, desentralisasi, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan publik. NPM juga menekankan pentingnya penggunaan indikator kinerja sebagai ukuran keberhasilan organisasi publik.

Selanjutnya, paradigma manajemen publik bergeser ke konsep New Public Governance (NPG) yang lebih menekankan kolaborasi antar aktor sektor publik, privat, dan masyarakat sipil. Menurut Osborne (2006), NPG menempatkan pelayanan publik sebagai hasil dari interaksi dan koordinasi antarlembaga, bukan semata-mata hasil kerja birokrasi. Ini menunjukkan bahwa manajemen publik kini menekankan keterbukaan, kolaborasi, serta keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan dan layanan publik.

Dalam konteks Indonesia, manajemen publik menjadi sangat penting mengingat tantangan dalam peningkatan kapasitas birokrasi dan reformasi pelayanan publik. Kementerian PANRB telah mengembangkan sistem merit, penguatan pengawasan internal, serta peningkatan kualitas SDM untuk memperkuat manajemen organisasi pemerintahan. Penelitian oleh Dwiyanto (2006) mengungkapkan bahwa perubahan struktur dan budaya birokrasi masih menjadi tantangan besar dalam implementasi manajemen publik yang efektif di Indonesia.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset manusia dalam organisasi agar

memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2010), MSDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan tenaga kerja agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. MSDM modern tidak hanya berorientasi pada administrasi personalia, tetapi mencakup aspek strategis seperti pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan perencanaan suksesi.

Dalam sektor publik, MSDM memegang peran penting dalam memastikan bahwa aparat pemerintah memiliki kemampuan, motivasi, dan nilai integritas dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Hal ini ditegaskan dalam kerangka Human Resource Development (HRD) oleh Werner dan DeSimone (2012), yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus mencakup pelatihan, pengembangan karier, serta pembelajaran organisasi. HRD tidak hanya menekankan keterampilan teknis, tetapi juga kompetensi kepemimpinan dan inovasi yang berkelanjutan.

Dessler (2020) juga menyatakan bahwa fungsi utama MSDM meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan pengelolaan hubungan kerja. Dalam lingkup sektor publik, proses ini harus mempertimbangkan prinsip meritokrasi, transparansi, dan akuntabilitas. Jika tidak dikelola dengan baik, maka akan terjadi mismatch antara posisi jabatan dan kompetensi pegawai, yang berdampak pada rendahnya produktivitas organisasi.

Di Indonesia, tantangan dalam pengelolaan SDM aparatur pemerintah masih cukup kompleks, terutama terkait distribusi kompetensi dan kebutuhan pengembangan karier yang belum merata. Data dari BKN (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 40% ASN mengalami ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi. Hal ini menegaskan pentingnya kebijakan MSDM berbasis kompetensi dan berbasis kinerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

a. Tujuan MSDM

Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif guna mencapai tujuan strategis organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk menjalankan aspek-aspek manajerial dari fungsi “people” dalam organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pengembangan karier. Dalam konteks ini, MSDM bukan hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga untuk mengelola potensi manusia sebagai aset strategis organisasi. Salah satu tujuan operasional dari MSDM adalah menciptakan kecocokan antara individu dengan pekerjaannya (job-person fit), sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Selain itu, MSDM bertujuan untuk mengembangkan kualitas kerja, kompetensi, dan komitmen karyawan melalui pendekatan yang terencana dan berkelanjutan. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa tujuan MSDM meliputi pengembangan kapabilitas organisasi melalui perencanaan sumber daya

manusia yang selaras dengan strategi organisasi, serta melalui pembentukan sistem kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan motivasi kerja. Tujuan lain dari MSDM adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dan sosial, memperkuat budaya organisasi, serta memastikan adanya keadilan dan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Dalam sektor publik, seperti lembaga pemerintahan, tujuan MSDM juga meliputi peningkatan akuntabilitas dan pelayanan publik yang profesional. Manajemen ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia, misalnya, diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang berkelas dunia, sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan visi reformasi birokrasi nasional. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga berperan sebagai alat transformasi institusional. Boxall dan Purcell (2016) menambahkan bahwa MSDM strategis mampu memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan talenta (talent management) dan penciptaan nilai melalui sumber daya manusia.

Dengan demikian, tujuan MSDM mencakup dimensi individual, organisasi, dan sosial. Dari sisi individu, MSDM bertujuan untuk memberikan kesempatan pengembangan karier dan kepuasan kerja. Dari sisi organisasi, MSDM bertujuan meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Sedangkan dari sisi sosial, MSDM memiliki peran dalam menciptakan keadilan kerja, kesejahteraan, dan hubungan industrial yang harmonis. Keseluruhan tujuan ini saling berkaitan dan menjadi dasar penting dalam perumusan kebijakan kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, etika, dan pengembangan berkelanjutan.

2. Sumberdaya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, baik dalam sektor privat maupun publik. SDM tidak hanya dianggap sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai modal intelektual dan kompetensi yang dapat dikembangkan untuk mendukung produktivitas dan inovasi organisasi. Menurut Werther dan Davis (1996), SDM adalah semua orang yang melakukan aktivitas dalam organisasi. Dalam konteks ini, peran SDM sangat krusial karena manusia adalah penggerak utama dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dan operasional organisasi. Perbedaan kualitas SDM dalam organisasi sering kali menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai targetnya.

Dalam manajemen publik, keberadaan SDM yang kompeten sangat penting untuk menjamin efektivitas pelayanan publik. Menurut Ulrich (1997), SDM yang unggul dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kapabilitas individu dan kolektif. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mathis dan Jackson (2011) yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM harus meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, serta penilaian kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan, SDM mencakup aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki fungsi sebagai pelayan masyarakat dan pelaksana kebijakan publik. Oleh karena itu, kualitas SDM di sektor publik tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari kapasitas inovatif, integritas, dan orientasi pelayanan.

Permasalahan umum dalam pengelolaan SDM di sektor publik meliputi lemahnya sistem merit, kurangnya pelatihan berbasis kebutuhan, serta keterbatasan dalam pengembangan karier. Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa pada tahun 2022, hanya sekitar 56% ASN yang ditempatkan sesuai dengan latar belakang kompetensinya (BKN, 2022). Hal ini menunjukkan adanya mismatch yang dapat berdampak pada kinerja organisasi. Selain itu, keterbatasan anggaran dan budaya birokrasi yang hierarkis seringkali menjadi hambatan dalam pengembangan SDM di sektor publik. Oleh karena itu, dibutuhkan reformasi manajemen SDM yang berbasis pada kompetensi, transparansi, dan pengembangan berkelanjutan.

Dalam era digital, pengelolaan SDM juga dituntut untuk adaptif terhadap perubahan teknologi. Menurut Stone (2013), peran teknologi informasi dalam manajemen SDM menjadi krusial untuk efisiensi proses rekrutmen, pelatihan daring, serta evaluasi kinerja berbasis data. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM harus berbasis teknologi dan berorientasi pada pengembangan kompetensi digital. Dengan demikian, SDM bukan sekadar pelaksana tugas, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam organisasi.

3. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan kinerja individu maupun kelompok dalam organisasi. Werner dan DeSimone (2012) mendefinisikan PSDM sebagai serangkaian aktivitas terencana yang dirancang untuk memberikan peluang pembelajaran dan pertumbuhan bagi individu di dalam organisasi. PSDM tidak

hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan sikap, nilai, dan kemampuan strategis individu agar mampu menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan di masa depan. Dalam sektor publik, pengembangan SDM sangat relevan mengingat aparatur negara harus mampu melayani masyarakat secara profesional, efektif, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan serta teknologi.

Konsep PSDM berkembang seiring dengan tantangan globalisasi dan disrupti digital yang menuntut fleksibilitas dan kapasitas pembelajaran berkelanjutan. Menurut Holton dan Swanson (2011), PSDM harus berorientasi pada pengembangan karier, pembelajaran organisasi, dan perencanaan sukses. Oleh karena itu, organisasi publik seperti Badan pemerintahan harus memiliki sistem pengembangan SDM yang menyeluruh, mulai dari assessment kebutuhan pelatihan, pelaksanaan pelatihan yang relevan, hingga evaluasi dampak terhadap kinerja pegawai. Ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan menjadi salah satu permasalahan umum dalam birokrasi, yang berakibat pada rendahnya efektivitas program pengembangan pegawai.

Dalam konteks Indonesia, kebijakan pengembangan SDM ASN telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan diperkuat melalui PermenPANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja ASN. Namun, implementasi di lapangan sering kali menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran, rendahnya komitmen pimpinan, dan kurangnya sistem monitoring yang terintegrasi. Hal ini berdampak pada tidak optimalnya hasil pengembangan SDM terhadap peningkatan pelayanan publik. Penelitian oleh Fauzi

dan Hakim (2020) menyebutkan bahwa pengembangan SDM yang efektif harus melibatkan pemetaan kompetensi secara berkala, penguatan budaya organisasi, dan keterlibatan aktif manajer lini dalam proses pelatihan dan mentoring.

Selain itu, pendekatan digital learning dan knowledge management menjadi krusial dalam strategi PSDM modern. Menurut Noe (2020), pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan pembelajaran yang fleksibel dan terjangkau, serta mendukung pengelolaan pengetahuan secara kolektif di dalam organisasi. Oleh karena itu, PSDM harus menjadi investasi jangka panjang organisasi, bukan sekadar kegiatan administratif yang bersifat formalitas. Pengembangan SDM yang berkelanjutan merupakan kunci untuk menciptakan aparatur yang inovatif, profesional, dan mampu mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani.

4. Teori-teori Pengembangan Sumberdaya Manusia

1) Teori Human Resource Development oleh Holton dan Swanson

Teori Human Resource Development (HRD) yang dikemukakan oleh Holton dan Swanson (2011) merupakan salah satu pendekatan konseptual paling komprehensif dalam memahami peran strategis pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Mereka mendefinisikan HRD sebagai proses sistematik yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu pembelajaran (learning), kinerja (performance), dan perubahan (change). Teori ini menekankan bahwa pengembangan SDM tidak hanya terfokus pada peningkatan keterampilan teknis individu, tetapi juga pada proses strategis

untuk menciptakan perubahan organisasi yang berkelanjutan melalui pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan kinerja kerja.

Menurut Holton dan Swanson (2011), keberhasilan HRD dalam organisasi diukur dari seberapa jauh program pengembangan dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, HRD bukan hanya program pelatihan yang bersifat administratif atau rutinitas, melainkan proses strategis yang dirancang untuk mendukung misi organisasi, meningkatkan efisiensi proses kerja, dan mendorong adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Sebagai contoh penerapan, dalam konteks birokrasi publik seperti di Badan Pendapatan Daerah, pendekatan HRD ini sangat relevan untuk mendorong transformasi budaya kerja aparatur agar lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan. Peningkatan kompetensi teknis melalui pelatihan tidak cukup tanpa diiringi oleh perubahan pola pikir, motivasi, dan struktur organisasi yang mendukung pembelajaran jangka panjang. Oleh karena itu, dalam pandangan Holton dan Swanson, HRD menjadi elemen penting dalam pembangunan kelembagaan birokrasi yang modern dan inovatif.

2) Teori Need for Achievement (David McClelland)

Teori Need for Achievement (nAch) yang dikembangkan oleh David McClelland pada 1960-an memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan SDM dengan menyoroti motivasi sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja individu. McClelland berpendapat bahwa ada tiga

kebutuhan motivasional utama dalam diri individu: kebutuhan untuk berprestasi (achievement), kebutuhan untuk berafiliasi (affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (power). Di antara ketiganya, kebutuhan akan prestasi dianggap paling relevan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia karena individu dengan nAch tinggi cenderung memiliki semangat untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang, mengambil tanggung jawab pribadi, dan mencari umpan balik atas hasil kerja mereka (McClelland, 1961).

Dalam konteks organisasi, pemahaman atas teori ini membantu dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih personal dan motivasional. Misalnya, pelatihan kepemimpinan dapat diarahkan untuk individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi, sementara pelatihan teknis atau berbasis kompetensi kognitif cocok untuk mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi. Teori ini juga berimplikasi pada proses seleksi dan pengembangan karier. Organisasi dapat memanfaatkan instrumen psikometrik untuk mengidentifikasi kebutuhan motivasional seseorang, dan menyesuaikan strategi pengembangan berdasarkan profil tersebut (Noe, 2020).

McClelland menekankan bahwa nAch bukanlah karakteristik bawaan, tetapi dapat dikembangkan melalui intervensi pendidikan dan pelatihan. Ini berarti bahwa organisasi memiliki peluang untuk membentuk sumber daya manusia yang berorientasi pada prestasi melalui program pengembangan yang terstruktur. Hasil penelitian oleh Kim dan McLean (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis motivasi dapat meningkatkan komitmen kerja dan performa, terutama di sektor

publik yang menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya dan birokrasi yang kaku.

Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya berfokus pada transfer keterampilan teknis, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan semangat berprestasi, menghargai inovasi, dan memberikan peluang untuk kemajuan karier. Teori ini relevan untuk memperkuat peran pengembangan SDM sebagai alat untuk memotivasi, memberdayakan, dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.

3) Teori Social Learning (Albert Bandura)

Teori Social Learning yang dikemukakan oleh Albert Bandura (1977) memberikan kontribusi besar dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam merancang metode pembelajaran dan pelatihan yang efektif. Teori ini menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui observasi, imitasi, dan modeling perilaku orang lain, bukan hanya melalui pengalaman langsung. Konsep utama dari teori ini adalah “vicarious learning” atau pembelajaran melalui contoh, yang diperkuat oleh proses internalisasi kognitif. Dalam konteks pengembangan SDM, teori ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu harus bersifat formal, tetapi dapat dilakukan melalui pengalaman kerja sehari-hari, mentoring, coaching, dan diskusi kelompok.

Bandura juga menekankan pentingnya “self-efficacy” atau keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu. Individu dengan self-efficacy tinggi cenderung lebih termotivasi untuk belajar, berani

menghadapi tantangan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang efektif harus mempertimbangkan aspek psikologis ini. Misalnya, program pelatihan yang terlalu sulit tanpa dukungan dapat menurunkan self-efficacy peserta dan berdampak negatif terhadap hasil pelatihan (Bandura, 1997).

Dalam praktiknya, teori ini banyak digunakan dalam model pelatihan berbasis kompetensi dan pembelajaran berbasis simulasi atau role-playing. Studi oleh Saks dan Haccoun (2016) menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran sosial dalam pelatihan karyawan menghasilkan retensi pembelajaran yang lebih tinggi dibandingkan metode ceramah tradisional. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran sosial, seperti budaya berbagi pengetahuan, jaringan peer-learning, dan program mentoring.

Dalam organisasi publik, teori ini relevan diterapkan melalui program magang, bimbingan oleh pegawai senior, serta platform e-learning yang memungkinkan interaksi sosial. Dengan mengkombinasikan observasi dan praktik langsung, organisasi dapat mempercepat proses pengembangan SDM secara efektif dan efisien.

4) Teori Experiential Learning (David Kolb)

Teori Experiential Learning dari David Kolb (1984) menekankan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi melalui siklus pengalaman langsung yang mencakup empat tahap: pengalaman konkret (concrete experience), refleksi atas

pengalaman (reflective observation), konseptualisasi abstrak (abstract conceptualization), dan eksperimen aktif (active experimentation). Dalam konteks pengembangan SDM, teori ini sangat relevan karena menyoroti pentingnya keterlibatan langsung dalam proses belajar. Kolb menyatakan bahwa individu belajar paling baik ketika mereka terlibat secara aktif dan reflektif terhadap pengalaman mereka sendiri, bukan hanya menerima informasi secara pasif.

Aplikasi teori ini dalam pengembangan SDM mencakup pelatihan berbasis proyek, simulasi, rotasi kerja, dan pembelajaran berbasis masalah (problem-based learning). Menurut Beard dan Wilson (2013), experiential learning efektif dalam meningkatkan pemahaman praktis dan pengambilan keputusan karena peserta pelatihan mengalami sendiri konsekuensi dari tindakan mereka. Selain itu, teori ini juga mendukung pendekatan pembelajaran berkelanjutan (lifelong learning), yang sangat penting dalam menghadapi lingkungan organisasi yang berubah cepat.

Dalam konteks organisasi publik, experiential learning dapat diimplementasikan melalui tugas-tugas lapangan, studi kasus aktual, serta program magang lintas unit kerja. Hasil penelitian oleh Yardley et al. (2012) menunjukkan bahwa experiential learning mampu meningkatkan keterampilan analitis, kerja sama tim, dan kepemimpinan, terutama di sektor layanan publik seperti kesehatan dan pendidikan. Teori ini juga mendorong pengembangan kemampuan metakognitif, yakni kemampuan untuk mengatur dan mengevaluasi proses berpikir sendiri, yang penting dalam pengambilan keputusan strategis.

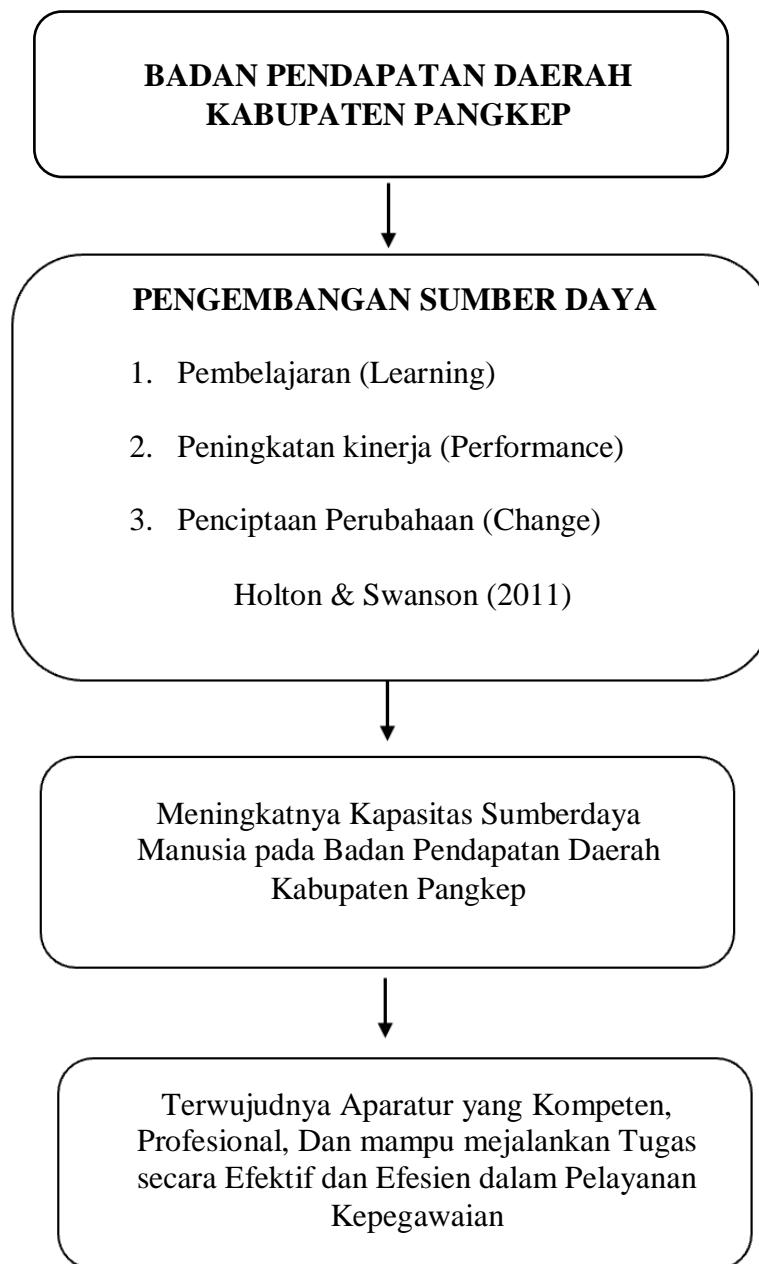
Dengan demikian, teori experiential learning memberikan kerangka kerja praktis untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang berbasis pengalaman nyata, refleksi, dan eksperimen. Ini membantu organisasi membangun SDM yang adaptif, reflektif, dan inovatif dalam menyelesaikan tantangan kerja.

2.3 Alur Pikir

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi publik, termasuk dalam lingkup Badan pemerintahan daerah. Untuk memahami dinamika pengembangan SDM secara lebih menyeluruh, penelitian ini menggunakan pendekatan teoritik yang berpijak pada Teori Human Resource Development (HRD) sebagaimana dikembangkan oleh Holton dan Swanson (2011). Teori HRD ini memandang pengembangan SDM sebagai proses sistematis yang terdiri dari pembelajaran (learning), peningkatan kinerja (performance), dan penciptaan perubahan (change) yang berorientasi pada tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, HRD tidak sekadar menyangkut pelatihan teknis, tetapi juga mencakup transformasi perilaku, struktur organisasi, serta peningkatan kapabilitas individu dalam rangka menjawab tantangan dan kebutuhan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, pendekatan ini menjadi penting untuk menganalisis bagaimana pengembangan SDM mampu mendorong aparatur menjadi lebih adaptif, inovatif, serta berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Melalui teori ini, penelitian berupaya menelaah lebih dalam keterkaitan antara program-program pengembangan yang telah dilakukan dengan kinerja aktual aparatur, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor

penghambat dan pendukung dalam proses pengembangan tersebut. Berikut adalah gambaran alur pikirnya.

Gambar 2.3 Alur Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan, berfokus pada makna, pengalaman, dan pandangan subjek secara mendalam (Creswell & Poth, 2018). kualitatif deskriptif merupakan strategi penelitian yang digunakan untuk menyelidiki secara mendalam suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara jelas (Yin, 2018).

Pemilihan studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami secara kontekstual bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan praktik pengembangan SDM, tetapi juga menganalisis dinamika dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya, termasuk efektivitas kebijakan, peran organisasi, dan respons individu pegawai terhadap program pengembangan.

3.2 Definisi Konsep

Dalam penelitian ini, Teori Human Resource Development (HRD) yang dikemukakan oleh Holton dan swanson (2011) dioperasionalkan sebagai pendekatan konseptual yang mengarahkan upaya sistematis dan terencana dalam meningkatkan kapasitas aparatur melalui tiga dimensi utama: pembelajaran

(learning), peningkatan kinerja (performance), dan perubahan (change). Ketiga komponen ini menjadi dasar dalam menilai dan menganalisis aktivitas pengembangan sumber daya manusia di organisasi sektor publik, khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep.

1. Secara operasional, konsep pembelajaran (learning) dalam konteks ini didefinisikan sebagai proses yang disengaja oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan pengembangan diri secara berkelanjutan. Aktivitas seperti pelatihan teknis, sosialisasi regulasi, coaching, mentoring, dan pendidikan formal/nonformal menjadi indikator utama dari aspek ini.
2. Kinerja (performance) dioperasionalkan sebagai hasil konkret dari implementasi pembelajaran yang ditunjukkan melalui peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, indikator yang digunakan mencakup pencapaian target kerja pegawai, efisiensi pelayanan publik, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan.
3. Sementara itu, perubahan (change) dimaknai sebagai transformasi positif dalam perilaku kerja, struktur organisasi, dan budaya birokrasi yang terjadi sebagai dampak dari pengembangan SDM. Perubahan ini dapat berupa peningkatan adaptasi terhadap teknologi, inovasi dalam pelayanan, pergeseran budaya kerja menuju orientasi pada hasil, serta penguatan nilai-nilai etika dan profesionalisme dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Dengan demikian, dalam kerangka teori HRD Holton dan Swanson (2011), pengembangan SDM bukan hanya dinilai dari banyaknya pelatihan yang dilakukan, tetapi juga dari seberapa besar dampak pembelajaran tersebut terhadap peningkatan kinerja individu maupun perubahan organisasi secara menyeluruh.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, yang berlokasi di Provinsi Sulawesi Selatan. Lokasi ini dipilih karena Badan Pendapatan Daerah memiliki peran penting dalam pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD) dan memerlukan aparatur yang kompeten serta adaptif dalam menghadapi dinamika regulasi dan pelayanan publik. Selain itu, Badan ini merupakan representasi dari instansi pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pencapaian target keuangan daerah, yang memerlukan pengembangan SDM secara berkelanjutan dan terencana.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

- Wawancara: Peneliti menyusun pedoman wawancara yang berisi pertanyaan terbuka dan fleksibel, seperti: “Bagaimana proses perencanaan pelatihan dilakukan di instansi Anda?”, “Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program pengembangan SDM?”, atau “Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja Anda?”. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan kontekstual (Patton, 2015).

- Observasi: Peneliti mengamati secara langsung aktivitas aparatur, baik dalam konteks formal seperti rapat koordinasi maupun dalam pelaksanaan tugas harian, untuk melihat bagaimana pengembangan SDM diimplementasikan secara nyata. Observasi dilakukan dengan membuat catatan lapangan yang sistematis (Angrosino, 2007).
- Dokumentasi: Data dikumpulkan dari dokumen seperti daftar hadir pelatihan, hasil evaluasi pelatihan, surat tugas ke pelatihan, dan dokumen kebijakan internal. Teknik ini membantu peneliti memperoleh bukti faktual dan mengonfirmasi hasil wawancara dan observasi.

3.5 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data merupakan segala bentuk informasi yang dapat digunakan untuk memahami konteks dan objek penelitian (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu:

- Data Primer: Data yang diperoleh langsung dari partisipan penelitian melalui wawancara mendalam dan observasi. Informan dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan SDM. Pengambilan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

- Data Sekunder: Data yang diperoleh dari dokumen resmi dan arsip, seperti laporan pelaksanaan pelatihan, peraturan tentang pengembangan SDM, dokumen kepegawaian, serta literatur akademik terkait. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap dan konfirmasi terhadap data primer.

3.6 Teknik Penentuan Informan

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian serta relevansi pengalaman informan terhadap topik pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep. Informan yang terlibat merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki peran strategis maupun teknis dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pengembangan SDM, baik sebagai pengambil kebijakan maupun sebagai pelaksana dan peserta program pengembangan kompetensi. Dalam hal ini, informan meliputi :

1. Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep Sebagai penanggung jawab tertinggi di Badan tersebut, Kepala Badan memiliki kewenangan dalam menyusun kebijakan strategis, termasuk dalam perencanaan dan alokasi anggaran untuk pengembangan SDM. Ia juga dapat memberikan gambaran umum mengenai arah kebijakan dan tantangan yang dihadapi Badan dalam peningkatan kualitas pegawai. Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Sekretaris Badan berperan dalam urusan administrasi dan pengelolaan kepegawaian. Ia umumnya menjadi perantara antara kebijakan

pimpinan dan pelaksana teknis di bidang SDM, serta memahami kondisi riil SDM di internal organisasi.

2. Sekretaris, Pejabat ini sangat penting sebagai informan utama karena secara teknis bertanggung jawab langsung atas penyusunan kebutuhan pelatihan, pengelolaan data pegawai, penyampaian usulan pelatihan ke BKPSDM, serta evaluasi program pengembangan SDM.
3. Pejabat Eselon III atau IV (Kabid/Kasie) Mereka biasanya memiliki tanggung jawab langsung terhadap beberapa unit kerja yang memiliki SDM cukup banyak. Pengalaman mereka dalam membina bawahan, mendorong pengembangan kompetensi, serta menghadapi tantangan dalam peningkatan kinerja dapat memberikan data yang berharga.
4. ASN/Staf Pelaksana yang Telah Mengikuti Pelatihan Pegawai pelaksana yang telah mengikuti program pelatihan atau pengembangan kompetensi dapat memberikan informasi terkait pengalaman pribadi mereka, efektivitas pelatihan, relevansi materi dengan tugas, serta hambatan yang mereka alami.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat naturalistik dan eksploratif. Terdapat tiga teknik utama yang digunakan, yaitu:

- Wawancara mendalam (in-depth interview): Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan panduan semi terstruktur agar tetap

fleksibel dalam mengeksplorasi jawaban informan (Kvale & Brinkmann, 2015).

- Observasi partisipatif: Peneliti terlibat secara langsung dalam mengamati aktivitas sehari-hari pegawai untuk memahami praktik nyata pengembangan SDM di lingkungan organisasi (Spradley, 2016).
- Studi dokumentasi: Peneliti mengumpulkan dokumen dan arsip resmi yang berkaitan dengan pengembangan SDM, seperti SOP pelatihan, daftar peserta pelatihan, jadwal kegiatan, serta laporan evaluasi kinerja pegawai.

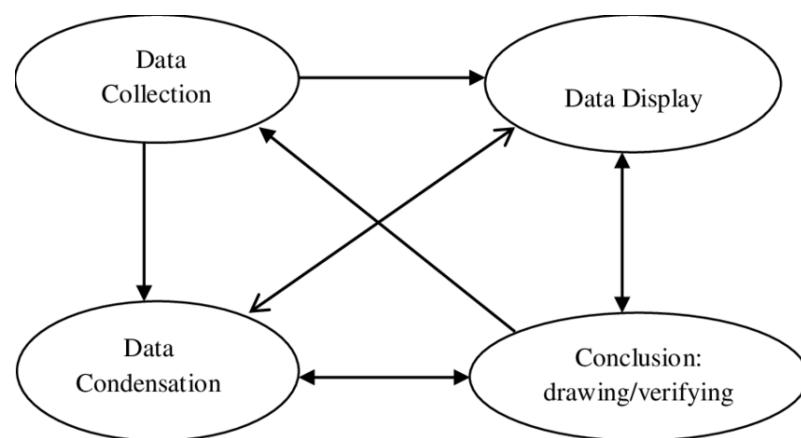
3.8 Teknik Analisis Data

Data Analisis data dilakukan dengan mengikuti model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri dari tiga tahapan utama:

- Reduksi Data (Data Reduction): Proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam bentuk yang lebih terfokus dan bermakna. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian akan dieliminasi untuk menjaga validitas data.
- Penyajian Data (Data Display): Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks agar memudahkan peneliti dalam melihat pola, hubungan, atau kecenderungan yang muncul. Penyajian ini berfungsi untuk memperjelas analisis dan mendukung interpretasi data.
- Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification): Kesimpulan awal yang diperoleh dari analisis data akan diuji ulang melalui

triangulasi, yaitu membandingkan hasil dari berbagai teknik pengumpulan data dan antar-informan, guna memastikan keabsahan data dan temuan.

Gambar 3.1



Miles, Huberman, dan Saldana (2014)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep

Dalam konteks pemerintahan daerah, salah satu perangkat penting yang memiliki peran besar dalam menunjang pembangunan dan kesejahteraan masyarakat adalah Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Pangkep. Bapenda dibentuk sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertugas melaksanakan sebagian urusan pemerintahan di bidang pendapatan daerah. Secara umum, Bapenda memiliki mandat untuk mengelola dan mengawasi seluruh sumber pendapatan daerah, baik yang berasal dari pajak daerah, retribusi, maupun sumber lain yang sah. Tugas ini tidak hanya berkaitan dengan penerimaan keuangan semata, tetapi juga menyangkut pelayanan kepada masyarakat dan wajib pajak agar mereka memahami serta patuh terhadap kewajiban perpajakan daerah.

Lebih terperinci, tugas pokok Bapenda meliputi pengelolaan dan pengawasan pendapatan daerah, peningkatan sumber pendapatan melalui optimalisasi pajak, retribusi, dan sumber lain yang sah, serta pemberian layanan terbaik kepada masyarakat dan wajib pajak. Fungsi Bapenda tidak hanya berhenti pada pemungutan, melainkan juga mencakup perumusan kebijakan teknis, evaluasi, serta pelaporan yang berkaitan dengan pengelolaan pendapatan. Di dalam pelaksanaannya, Bapenda bertugas mengelola sistem perpajakan dan retribusi daerah, melakukan pengawasan serta pengendalian, memberikan informasi dan edukasi kepada masyarakat, hingga mengembangkan potensi-potensi baru yang

dapat menjadi sumber pendapatan daerah. Dengan fungsi tersebut, Bapenda diharapkan mampu mendukung kemandirian fiskal Kabupaten Pangkep serta memperkuat daya saing daerah dalam pembangunan.

Struktur organisasi Bapenda Kabupaten Pangkep diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 91 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi Bapenda. Struktur ini mencerminkan pembagian tugas yang jelas, dimulai dari Kepala Badan sebagai penanggung jawab utama, kemudian Sekretariat yang membawahi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan, serta Sub Bagian Keuangan. Selanjutnya terdapat bidang-bidang teknis, yakni Bidang Perencanaan, Pengembangan, dan Evaluasi Pendapatan; Bidang Pendataan dan Penetapan; Bidang Penagihan dan Pengendalian Pendapatan Daerah; serta Bidang Pembukuan dan Sistem Informasi Pendapatan Daerah. Masing-masing bidang dilengkapi dengan sub bidang yang spesifik, misalnya Bidang Pendataan dan Penetapan yang membawahi Sub Bidang Pendaftaran dan Pendataan serta Sub Bidang Perhitungan dan Penetapan. Pembagian ini bertujuan agar pengelolaan pendapatan dapat berjalan lebih terarah, sistematis, dan akuntabel.

Dalam hal arah pembangunan, Bapenda Kabupaten Pangkep memiliki visi untuk meningkatkan pendapatan daerah demi kesejahteraan masyarakat. Visi ini sejalan dengan visi pembangunan daerah yang lebih luas. Misinya adalah mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang profesional, bersih, efektif, responsif, dan terpercaya (good governance). Dengan visi dan misi tersebut, Bapenda tidak hanya berperan sebagai institusi teknis yang mengelola pendapatan, tetapi juga sebagai garda terdepan dalam mewujudkan akuntabilitas dan

transparansi keuangan daerah. Tujuan utama yang ingin dicapai adalah meningkatnya akuntabilitas kinerja dan keuangan pemerintah daerah, khususnya dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang merupakan komponen penting dari penerimaan daerah.

Dengan demikian, keberadaan Bapenda Kabupaten Pangkep memiliki arti strategis dalam memperkuat pondasi keuangan daerah. Melalui pengelolaan pendapatan yang baik, profesional, dan akuntabel, Bapenda diharapkan mampu mendukung pembangunan yang berkesinambungan di wilayah Pangkep, menjawab tantangan pengelolaan wilayah daratan dan kepulauan, serta memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Struktur Organisasi :

a.Kepala Badan

b.Sekretariat terdiri atas:

1.Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

2. Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan

3. Sub Bagian Keuangan

c.Bidang Perencanaan, Pengembangan dan Evaluasi Pendapatan, terdiri atas:

1.Sub Bidang Perencanaan dan Regulasi Pajak dan Retribusi Daerah;

2.Sub Bidang Pengembangan dan Evaluasi Pendapatan;

3.Kelompok Jabatan Fungsional.

d.Bidang Pendataan dan Penetapan, terdiri atas:

1.Sub Bidang Pendaftaran dan Pendataan;

2.Sub Bidang Perhitungan dan Penetapan;

3.Kelompok Jabatan Fungsional.

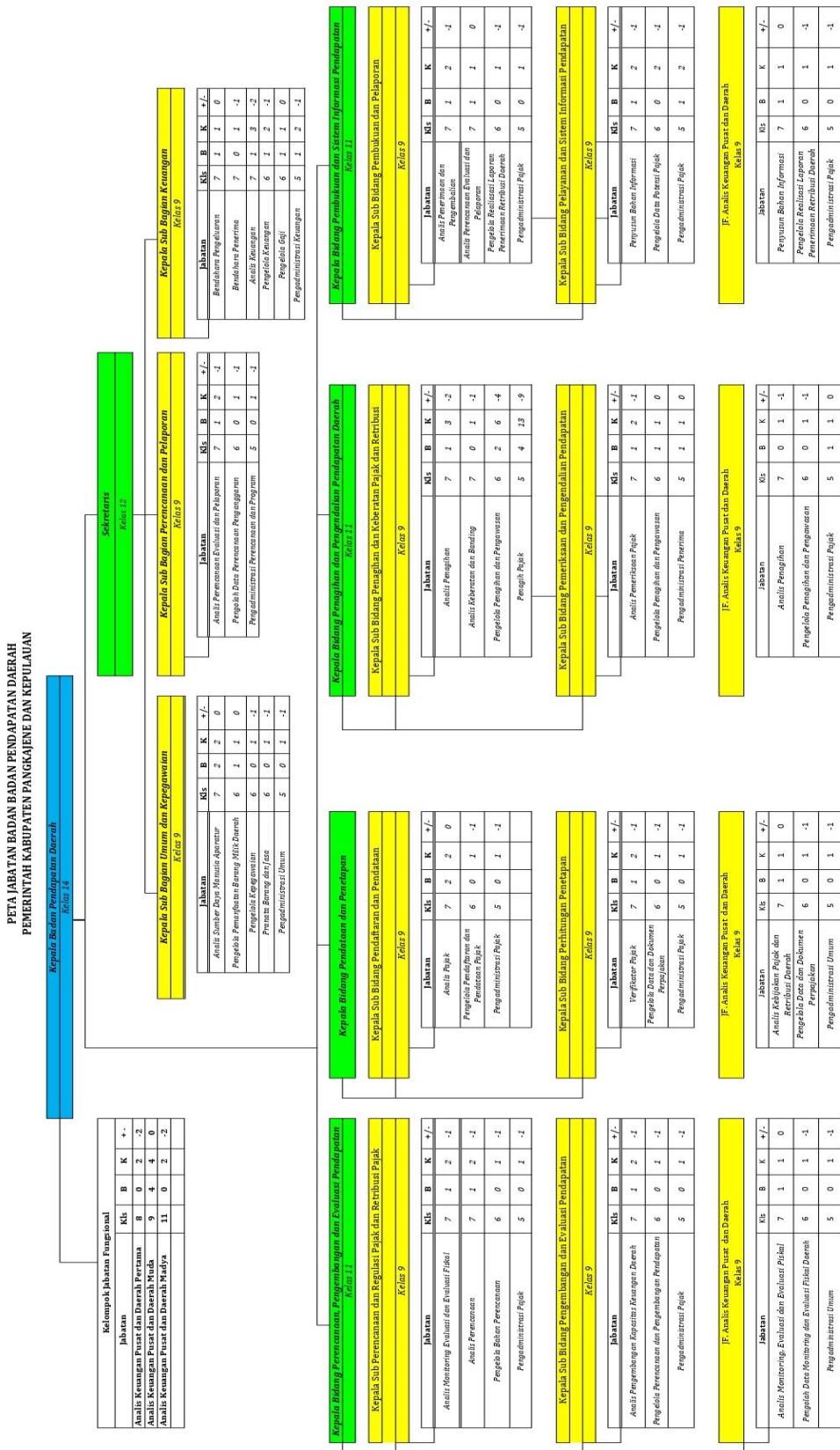
e.Bidang Penagihan dan Pengendalian pendapatan Daerah, terdiri atas:

- 1.Sub Bidang Penagihan dan Keberatan Pajak dan Retribusi;
- 2.Sub Bidang Pemeriksaan dan Pengendalian Pendapatan;
- 3.Kelompok Jabatan Fungsional.

f.Bidang Pembukuan dan Sistem Informasi Pendapatan Daerah, terdiri atas:

- 1.Sub Bidang Pembukuan dan Pelaporan;
- 2.Sub Bidang Pelayanan dan Sistem Informasi Pendapatan;
- 3.Kelompok Jabatan Fungsional.

g.Kelompok Jabatan Fungsional.



4.1.3 Visi dan Misi (Mengacu Visi Misi Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan 2025-2030)

Visi: Meningkatkan pendapatan daerah untuk kesejahteraan Masyarakat

Misi: Misi 4 (ke empat) Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Profesional, Bersih, Efektif, Responsif dan Terpercaya (Good Governance) Tujuan: Meningkatnya Akuntabilitas kinerja dan keuangan Pemerintah Daerah terhusus pada pengelolaan Pendapatan Asli daerah merupakan salah satu komponen daripendapatan daerah sebagai sumber penerimaan

4.1.4 Deskripsi Umum Kondisi Pegawai Bapenda Kabupaten Pangkajene

No	Aspek	Uraian Data
1	Jumlah Pegawai	Total 45 orang pegawai, terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pelaksana.
2	Tingkat Pendidikan Pegawai	- S2 : 5 orang- S1 : 14 orang- D3 : 6 orang- SMA/SMK : 20 orang
3	Jenis Kelamin Pegawai	- Laki-laki : 30 orang- Perempuan : 15 orang
4	Golongan dan Pangkat Pegawai	- Golongan IV : 6 orang- Golongan III : 28 orang- Golongan II : 11 orang
5	Sarana dan Prasarana Pendukung	- Gedung kantor : 16 unit- Kendaraan roda empat : 2 unit- Kendaraan roda dua : 165 unit- Komputer : 35 unit- Printer : 58 unit- Scanner : 40 unit

Berdasarkan data di atas, jumlah pegawai di Bapenda Kabupaten Pangkep sebanyak 45 orang, dengan komposisi yang cukup seimbang antara jabatan struktural dan fungsional. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki kapasitas sumber daya manusia yang memadai untuk melaksanakan tugas pengelolaan pendapatan daerah.

Dari aspek pendidikan, mayoritas pegawai telah memiliki latar belakang akademik yang baik, di mana lulusan sarjana (S1) dan pascasarjana (S2) mencapai hampir separuh dari total pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi dasar aparatur dalam memahami regulasi dan sistem administrasi keuangan daerah sudah cukup baik, meskipun peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan tetap diperlukan.

Dari segi jenis kelamin, terdapat 30 pegawai laki-laki dan 15 pegawai perempuan. Komposisi ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai laki-laki mendominasi, keterlibatan perempuan dalam jabatan administrasi dan teknis tetap signifikan, terutama pada posisi staf pelayanan pajak dan administrasi.

Berdasarkan golongan dan pangkat, sebagian besar pegawai berada pada golongan III, yang menandakan tingkat kematangan karier dan pengalaman kerja yang cukup. Hal ini menjadi potensi besar untuk peningkatan kinerja apabila diimbangi dengan program pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Sementara itu, dari sisi sarana dan prasarana, Bapenda telah memiliki fasilitas kerja yang relatif lengkap seperti komputer, printer, dan kendaraan operasional untuk menunjang kegiatan penagihan dan pelayanan pajak daerah. Namun, dalam era

digitalisasi saat ini, diperlukan penguatan infrastruktur teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas pelayanan publik berbasis digital.

4.1.5 Jumlah Pegawai

No	Uraian	Jumlah (Orang)
1	Pejabat Struktural	10
2	Pejabat Fungsional	8
3	Staf Pelaksana	27
	Total Pegawai	45

Sumber : Olahan peneliti

Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai di Bapenda Kabupaten Pangkep sebanyak 45 orang. Jumlah tersebut terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pelaksana yang tersebar di berbagai bidang, seperti Bidang Pajak Daerah, Retribusi, Penagihan, serta Bidang Pendataan dan Evaluasi. Komposisi ini mencerminkan struktur organisasi yang relatif proporsional dengan beban kerja yang dijalankan, meskipun terdapat kebutuhan untuk penambahan SDM di bidang teknis operasional dan pelayanan masyarakat guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan program

4.1.6 Tingkat Pendidikan Pegawai

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	S2 (Magister)	5	11%
2	S1 (Sarjana)	14	31%
3	D3 (Diploma)	6	13%
4	SMA/SMK	20	45%
	Total	45	100%

Sumber : Dokumen BAPENDA Pangkep

Dari segi tingkat pendidikan, mayoritas pegawai Bapenda Kabupaten Pangkep merupakan lulusan S1 dan SMA/SMK. Sebanyak 45% pegawai memiliki pendidikan menengah atas, sedangkan 31% merupakan lulusan sarjana, dan 11% telah menempuh pendidikan pascasarjana. Proporsi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki dasar akademik yang memadai, tetapi masih terdapat kebutuhan peningkatan kualifikasi akademik agar sejalan dengan kompleksitas tuntutan pekerjaan birokrasi modern. Ke depan, peningkatan pendidikan formal dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi strategi penting dalam mendukung profesionalisme dan kinerja aparatur di lingkungan Bapenda.

4.1.7 Jenis Kelamin Pegawai

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	30	67%
2	Perempuan	15	33%
	Total	45	100%

Sumber : Dokumen BAPENDA Pangkep

Komposisi pegawai berdasarkan **jenis kelamin** menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan. Dari total 45 pegawai, sebanyak **30 orang (67%)** adalah laki-laki dan **15 orang (33%)** adalah perempuan. Meski demikian, pegawai perempuan memiliki kontribusi signifikan dalam pelaksanaan tugas administratif dan pelayanan publik, khususnya pada bidang pelayanan wajib pajak. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan partisipasi gender di lingkungan Bapenda yang tetap memberi ruang bagi perempuan untuk berperan aktif dalam jabatan struktural maupun fungsional.

4.1.8 Golongan dan Pangkat Pegawai

No	Golongan/Pangkat	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Golongan IV	6	13%
2	Golongan III	28	62%
3	Golongan II	11	25%
	Total	45	100%

Sumber : Dokumen BAPENDA Pangkep

Distribusi pegawai berdasarkan golongan dan pangkat memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada Golongan III, yaitu sebanyak 28 orang (62%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap karier menengah dengan pengalaman kerja yang cukup lama. Sementara itu, pegawai pada Golongan IV sebanyak 6 orang (13%) umumnya menduduki jabatan struktural. Adapun pegawai pada Golongan II berjumlah 11 orang (25%), yang sebagian besar merupakan tenaga pelaksana teknis. Struktur kepangkatan ini

memberikan peluang bagi organisasi untuk menerapkan pembinaan karier dan sistem pengembangan kompetensi secara berjenjang guna meningkatkan kinerja dan motivasi kerja aparatur.

4.1.9 Sarana dan Prasarana Pendukung

No	Jenis Sarana/Prasarana	Jumlah (Unit)
1	Gedung Kantor	16
2	Kendaraan Roda Empat	2
3	Kendaraan Roda Dua	165
4	Komputer	35
5	Printer	58
6	Scanner	40

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep telah memiliki sarana dan prasarana kerja yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Tersedia 16 unit gedung kantor yang tersebar di wilayah kerja strategis, serta fasilitas penunjang seperti komputer, printer, dan kendaraan operasional. Keberadaan sarana teknologi informasi menjadi faktor penting dalam pelaksanaan digitalisasi layanan pajak daerah. Namun demikian, kebutuhan peningkatan sistem jaringan dan perangkat berbasis digital masih diperlukan agar kinerja administrasi dan pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif dan efisien sesuai arah kebijakan *smart governance*.

4.1.10 Jumlah ASN yang mengikuti pelatihan

N o	Nama	Unit Kerja	RIWAYA DIKLAT KURSUS

1	A. NASRUN, STP, M.Si	Badan Pendapatan Daerah	Diklat Struktural
2	A. RACHMAD ANWAR, SE	Badan Pendapatan Daerah	
3	ABD.MALIK, S.M	Badan Pendapatan Daerah	Bintek penatausahaan dan administrasi bendahara,Kegiatan bintek pengelolaan Arsip se-kab.pangkep
4	ABDUL KAHAR MUSTAKIM, S.Kom	Badan Pendapatan Daerah	Diklat Struktural,PREPARATION OF LOCAL GOVERMANT FINANCIAL REPORT,LOKAKARYA AKUNTANSI UNTUK SKPD DAN LAPORAN KEUANGAN KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN,MANAGEMENT TRAINING LAYANAN PENGADAAN SECARA ELEKTRONIK LKPP,PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DASAR PAJAB BUMI DAN BANGUNAN (PBB) DAN BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN BANGUNAN (BPHTB) BERBASIS E-LEARING,LKPP AHLI PENGDAAN NASIONAL,WORKSHOP TEKNOLOGI INFORMASI,MODUL PENDAPATAN DAERAH,Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen ASN
5	ABDULLAH, SE	Badan Pendapatan Daerah	Diklat Struktural
6	ALIMUDDIN	Badan Pendapatan Daerah	0

7	ANDI AGNI, S.E.	Badan Pendapatan Daerah	Pendidikan dan Pelatihan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di bidang Penanaman Modal Tingkat Pertama
8	ANDI BASO ERWIN A. AKE, S.STP	Badan Pendapatan Daerah	0
9	ARIFIN	Badan Pendapatan Daerah	0
10	BASRI	Badan Pendapatan Daerah	0
11	DEBBI RANTESAPAN, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
12	FIRDAUS, S. Sos	Badan Pendapatan Daerah	0
13	FITRIANY, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
14	H. MUHAMMAD HUSNI RAHMAN, SE	Badan Pendapatan Daerah	Diklat Struktural
15	H. SYAMSUDDIN, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
16	HAERIAH, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
17	HAMZAH	Badan Pendapatan Daerah	0
18	HARYANI HARUN, SM	Badan Pendapatan Daerah	0
19	HASNAENI	Badan Pendapatan Daerah	0
20	HIJRIAHD, SE	Badan Pendapatan Daerah	PENDIDIKAN dan PELATIHAN PENCATATAN SIPIL BAGI PELAKSANA,Bimbingan Teknis Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

21	Hj. INDRAWATY, SE	Badan Pendapata n Daerah	Demokrasi untuk kesejahteraan Rakyat,Bimbingan Teknis Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
22	Indra Abdi Sanjaya, Ar, S.Tr.Ip	Badan Pendapata n Daerah	Diklat Struktural
23	KHAERNANNISA, S.Kom.,MM	Badan Pendapata n Daerah	PENATAUSAHAAN PERBENDAHARAAN DAERAH,ESQ 165 TRAINING
24	MASNAENI	Badan Pendapata n Daerah	BIMBINGAN TEKNIS ASSESOR PMPRB
25	MASNAWATI DEWI ANGGRAINI, S.ST.M.si	Badan Pendapata n Daerah	KKD KHUSUS PENATAUSAHAAN/AKUNTANS I KEUANGAN DAERAH ANGKATAN IX 2011
26	Meyrinda Ugi Lolo Pulana, S.Tr.Ip	Badan Pendapata n Daerah	Diklat Struktural
27	MUH.SYAAD.M	Badan Pendapata n Daerah	0
28	MUHAMAD NUR, SE	Badan Pendapata n Daerah	PELATIHAN DASAR PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB)
29	MUHAMMAD RIFAT RAUF, S.Tr.IP	Badan Pendapata n Daerah	Diklat Struktural
30	MUHAMMAD SYUKUR, SE	Badan Pendapata n Daerah	Diklat Struktural
31	MUHAMMAD YUSUF	Badan Pendapata n Daerah	0
32	NURAEDAH	Badan Pendapata n Daerah	0
33	NURLINA, SM	Badan Pendapata n Daerah	0
34	OLIVIA HELINGO, S.S., MM	Badan Pendapata n Daerah	0

35	RATNA. A, SE	Badan Pendapatan Daerah	Bimbingan Teknis Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
36	RISNAH. D, S.M	Badan Pendapatan Daerah	0
37	RUSDY MA'RUF S.E	Badan Pendapatan Daerah	PELATIHAN PENYIAPAN ASSESSOR KOMPETENSI SEKTOR KEBUDAYAAN,PENINGKATAN KOMPETENSI TEKNIS PELESTARIAN CAGAR BUDAYA
38	SALWATI, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
39	SANAWIAH, S.Sos	Badan Pendapatan Daerah	0
40	SARINAH	Badan Pendapatan Daerah	0
41	SUHARDIMANSAH , SE	Badan Pendapatan Daerah	Bimtek Pengawasan Internal Kearsipan
42	SYAFRUDDIN, S.Sos	Badan Pendapatan Daerah	0
43	WAHIDA, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
44	WIDYA HARTI, SE	Badan Pendapatan Daerah	0
45	YUMISAR, SE	Badan Pendapatan Daerah	BIMBINGAN TEKNIS ASSESOR PENILAIAN MANDIRI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI (PMPRB)

Sumber Data : SIASN BKN

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa jumlah ASN bapenda yang melakukan pengembangan kompetensi/riwayat diklat sebanyak 21 orang dan tidak

melakukan update pengembangan kompetensi/riwayat diklat sebanyak 24 orang dari total jumlah ASN bapenda 45 orang.

4.2 Pembahasan

Teori Human Resource Development (HRD) yang dikemukakan oleh Swanson dan Holton (2001; 2011) merupakan salah satu landasan konseptual yang banyak digunakan dalam studi pengembangan sumber daya manusia, baik di sektor privat maupun publik. Teori ini menekankan bahwa pengembangan SDM merupakan suatu proses sistematis dan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu, kinerja organisasi, serta menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Swanson dan Holton memandang HRD sebagai disiplin ilmu yang berakar pada tiga fondasi utama, yaitu learning, performance, dan change. Dimensi learning menekankan pentingnya proses pembelajaran terstruktur bagi individu dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Dimensi performance menyoroti pencapaian hasil kerja nyata dari pembelajaran, seperti peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, dimensi change menekankan perlunya perubahan perilaku, struktur, dan budaya organisasi sebagai dampak dari pembelajaran dan peningkatan kinerja.

Dengan demikian, teori HRD Swanson & Holton memberikan kerangka yang komprehensif dalam memahami pengembangan SDM tidak hanya sebagai aktivitas pelatihan semata, tetapi juga sebagai strategi untuk memperkuat kinerja organisasi dan mewujudkan transformasi yang berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, teori HRD digunakan sebagai lensa analitis untuk menilai bagaimana proses pengembangan SDM pada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten

Pangkep berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas individu, pencapaian kinerja, dan perubahan organisasi.

4.2.1. Pembelajaran (Learning)

Dimensi *learning* dalam Teori Human Resource Development (HRD) Holton dan Swanson (2011) menekankan pentingnya proses pembelajaran sebagai fondasi utama pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, aspek pembelajaran menjadi bagian vital untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam menghadapi kompleksitas tugas birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi. Tujuan penelitian ini, yakni menganalisis pengembangan SDM, secara langsung berkaitan dengan sejauh mana pembelajaran mampu memberikan transfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Proses pelatihan, bimbingan teknis, sosialisasi regulasi, hingga program pengembangan kompetensi diharapkan tidak sekadar memenuhi aspek formalitas, tetapi juga menciptakan *learning outcomes* yang terukur dan berdampak pada peningkatan kualitas kerja. Dalam hal ini, pembelajaran berfungsi sebagai instrumen strategis untuk membentuk aparatur yang adaptif, inovatif, dan profesional. Oleh karena itu, kajian atas dimensi *learning* akan memberikan pemahaman mendalam mengenai efektivitas program pembelajaran yang dijalankan serta hambatan-hambatan yang memengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep. Sebagai Pernyataan Bapak H Muh. Husni yang merupakan selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah mengatakan bahwa :

“Kami merencanakan pelatihan berdasarkan hasil pemetaan kompetensi bekerjasama dengan BKPSDM; ada pelatihan teknis perpajakan dan pembelajaran informal seperti mentoring. Namun durasi dan anggaran sering kali menjadi kendala sehingga pendalaman materi kurang optimal.” (Wawancara, 10 September 2025)

Pernyataan Kepala Badan menunjukkan bahwa Badan telah melakukan training needs assessment dan mengintegrasikan pelatihan ke dalam perencanaan kelembagaan praktik yang sejalan dengan prasyarat efektifnya intervensi HRD menurut Holton & Swanson (2011). Namun hambatan pada durasi dan anggaran mengindikasikan risiko rendahnya training transfer (ketika pembelajaran tidak cukup dipraktikkan atau dipertahankan di tempat kerja). Literatur panjang tentang transfer of training menegaskan bahwa keberhasilan transfer dipengaruhi tidak hanya desain pelatihan tetapi juga faktor lingkungan kerja dan dukungan organisasi (Baldwin & Ford, 1988; Yamnill & McLean, 2001). Meta-analisis juga menunjukkan bahwa atribut program (kualitas instruksi, praktik yang berkesinambungan) dan kondisi kerja (support supervisor, kesempatan praktik) adalah prediktor kuat terjadinya transfer ke pekerjaan nyata (Blume et al., 2010). Studi terbaru memperkuat peran dukungan sosial dan knowledge sharing dalam memaksimalkan dampak pelatihan—artinya sekadar melaksanakan pelatihan formal tanpa tindak lanjut (coaching, refresher, pengukuran retention) akan mengurangi efeknya pada kapasitas jangka panjang pegawai (Mehner et al., 2024). Secara praktis, kasus Bapenda menunjukkan good practice pada tahap analisis kebutuhan (alignment), tetapi memerlukan penguatan pada desain pelatihan (durasi, metode praktik) dan klima transfer (dukungan pasca-pelatihan, supervisi) agar

pembelajaran benar-benar meningkatkan kompetensi kerja sesuai kerangka HRD Holton & Swanson (2011).

Berdasarkan sebagaimana pernyataan Bapak Abdul Kahar Mustakim selaku pejabat sekretaris Badan Pendapatan Daerah Mengatakan Bahwa :

“Saya sudah mengikuti diklat kepemimpinan, bimtek pajak, dan lokakarya sistem informasi Pelatihan teknis sangat membantu misalnya lebih lancar menggunakan aplikasi pajak tetapi kesempatan ikut pelatihan tidak merata karena kuota terbatas.” (Wawancara, 15 September 2025)

Pernyataan pegawai memperlihatkan adanya evidence of transfer yaitu kompetensi baru (penguasaan aplikasi pajak) yang langsung diaplikasikan untuk mempercepat pelayanan. Ini sesuai dengan dimensi learning dalam HRD Holton & Swanson (2011) yang menuntut pembelajaran aplikatif dan relevan. Namun masalah ketidakmerataan akses pelatihan menimbulkan risiko competency gap antarpegawai: teori modal manusia menyatakan bahwa pelatihan adalah investasi yang meningkatkan produktivitas individu dan organisasi (Becker, 1993), tetapi jika penerimaan pelatihan tidak inklusif, organisasi bisa mengalami disparitas kinerja.

sebagaimana pernyataan Bapak Muhammad Syukur, S.E selaku pejabat Kepala bidang pendapatan daerah mengatakan bahwa :

“Badan Pendapatan Daerah menunjukkan bahwa proses learning atau pembelajaran organisasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kualitas kinerja, inovasi pelayanan, dan efektivitas pengelolaan pendapatan. Secara umum, proses pembelajaran di Bapenda dapat dilihat melalui beberapa pembelajaran individu, pembelajaran tim, pembelajaran organisasi, serta mekanisme formal maupun informal yang mendukung proses learning.” (Wawancara, 15 September 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pembelajaran di Bapenda tidak hanya berlangsung melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pembelajaran tim, diskusi internal, hingga pembiasaan kerja yang mendukung berbagi pengetahuan antarpegawai.

Suhardimansah, S.E (Kasubag Umum & Kepegawaian) juga menyatakan :

“Kalau bicara pengembangan kompetensi, kami selalu mengupayakan agar pegawai dapat mengikuti pelatihan, tetapi kuotanya sering kali tidak sesuai kebutuhan. Misalnya, pelatihan terkait pelayanan pajak hanya diikuti beberapa orang saja, sementara yang membutuhkan lebih banyak. Jadi, pemanfaatannya belum merata.”

(Wawancara, 29 november 2025)

Pernyataan Suhardimansah menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan kompetensi di Bapenda Pangkep belum sepenuhnya berorientasi pada kebutuhan organisasi. Ketidaksesuaian kuota pelatihan dengan jumlah pegawai yang membutuhkan menyebabkan terjadinya ketimpangan akses pembelajaran. Kondisi ini mencerminkan lemahnya *training needs assessment*, sehingga pelatihan tidak dapat menjangkau pegawai yang seharusnya menjadi prioritas. Hal ini mengindikasikan bahwa proses *learning* belum dilakukan secara sistematis sebagaimana yang ditekankan dalam model HRD Holton & Swanson, di mana pembelajaran harus dirancang berdasarkan kebutuhan aktual dan strategi organisasi.

Kasubid Pelayanan & Sistem Informasi Pendapatan – Muhammad Nur, S.E juga menyatakan

“Pelatihan teknologi itu penting sekali di bidang kami, terutama terkait sistem informasi pendapatan. Namun, banyak pegawai yang masih kesulitan memahami modul-modul teknis, karena penyampaian materinya terlalu cepat dan tidak ada sesi praktik yang memadai.”

(Wawancara, 29 november 2025)

Uraian Muhammad Nur memperlihatkan adanya kesenjangan kompetensi pegawai dalam memahami sistem informasi pendapatan, terutama karena metode pelatihan belum efektif. Penyampaian materi yang terlalu cepat tanpa praktik memadai menyebabkan pembelajaran tidak optimal, khususnya bagi pegawai yang belum terbiasa dengan teknologi. Situasi ini menunjukkan bahwa pembelajaran belum memenuhi prinsip *learning transfer*, yaitu kemampuan peserta menerapkan materi yang dipelajari ke dalam pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa kegiatan pelatihan belum sepenuhnya mendukung peningkatan kapasitas teknis pegawai sesuai tuntutan digitalisasi pelayanan pendapatan daerah.

Kasubag Perencanaan Salwati, S.E juga menyatakan :

“Kami sebenarnya butuh pelatihan perencanaan berbasis data, karena sekarang semua diarahkan ke perencanaan kinerja. Tapi pelatihan yang datang justru lebih banyak bersifat administratif. Jadi, yang kami perlukan belum benar-benar terpenuhi.”
(Wawancara, 28 November 2025)

Pernyataan Salwati menegaskan bahwa pelatihan yang diberikan belum relevan dengan kebutuhan teknis unit perencanaan. Fokus pelatihan yang lebih bersifat administratif membuat pegawai kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan perencanaan berbasis kinerja dan data. Hal ini mengindikasikan bahwa proses identifikasi kebutuhan pelatihan masih lemah, sehingga tidak sesuai dengan tuntutan kerja aktual. Kondisi ini menggambarkan adanya *gap* antara kompetensi yang dibutuhkan dan jenis pelatihan yang tersedia, yang pada akhirnya menghambat peningkatan kualitas perencanaan organisasi.

Sebagai pelengkap, pernyataan dari Ibu Meyrinda, S.Stp selaku Staff Pelaksana Bapenda menggambarkan pengalaman pembelajaran dari perspektif pelaksana teknis:

“Pelatihan memang membantu, apalagi kalau ada perubahan aplikasi atau aturan baru. Tapi kadang pelatihannya singkat, materinya padat, dan tidak semua bisa ikut karena kuotanya terbatas. Setelah pelatihan juga kami tidak selalu langsung mempraktikkan karena pekerjaan sedang ramai atau sistemnya diterapkan beberapa waktu kemudian.”

(Wawancara, 15 September 2025)

Pernyataan staf pelaksana menunjukkan bahwa pelatihan telah memberikan pemahaman penting terkait regulasi dan penggunaan aplikasi. Variasi durasi pelatihan, padatnya materi, serta waktu penerapan yang menyesuaikan situasi kerja merupakan bagian dari dinamika pelaksanaan pelatihan yang umum ditemui di instansi pemerintah, dan menjadi perhatian Bapenda dalam melakukan pengembangan ke depan.

Bukti empiris tentang transfer of training menunjukkan pula bahwa ketersediaan peluang praktik di tempat kerja, dukungan atasan, dan kesempatan rekuren (refresher) meningkatkan kemungkinan retensi dan generalisasi keterampilan (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010). Lebih lanjut, tinjauan teori transfer menekankan pentingnya unsur motivational dan climate tanpa dukungan organisasi dan kesempatan menerapkan, pembelajaran yang diperoleh peserta mungkin tidak terpakai secara konsisten (Yammill & McLean, 2001). Studi terkini juga menandaskan bahwa dukungan sosial (mis. mentoring, knowledge sharing) memperbesar dampak pelatihan pada kinerja kerja nyata (Mehner et al., 2024). Oleh karena itu, rekomendasi operasional bagi Bapenda adalah memperluas akses pelatihan teknis yang terbukti bermanfaat, menyiapkan mekanisme transfer

(*coaching, on-the-job assignments, supervisi*), dan merancang evaluasi pasca-pelatihan untuk mengukur retention serta dampak kerja.

4.2.2 Performance (Kinerja)

Dimensi performance dalam kerangka HRD Holton dan Swanson (2011) berfokus pada hasil nyata dari proses pembelajaran, yaitu peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Dalam penelitian ini, tujuan menganalisis pengembangan SDM diarahkan untuk melihat bagaimana pelatihan dan pengembangan kompetensi berkontribusi pada pencapaian target organisasi, efisiensi pelayanan publik, dan kualitas kinerja aparatur. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, kinerja aparatur menjadi indikator kunci keberhasilan organisasi, terutama karena berkaitan langsung dengan optimalisasi penerimaan daerah dan pelayanan terhadap masyarakat.

Performance tidak hanya diukur melalui pencapaian target administrasi, tetapi juga melalui efektivitas kerja pegawai, kecepatan layanan, serta kontribusi nyata mereka terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, analisis terhadap dimensi ini akan menunjukkan apakah pembelajaran yang dilakukan telah menghasilkan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, ataukah masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan dengan praktik kerja di lapangan. Kajian ini sekaligus penting untuk mengidentifikasi strategi pengembangan SDM yang lebih terarah, berkelanjutan, dan selaras dengan kebutuhan organisasi publik.

Selain dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Badan Pendapatan Daerah yaitu Bapak H. Muh. Husni Rahman mengatakan bahwa :

“Kami melihat pegawai yang mendapat pelatihan teknis bisa lebih cepat menyelesaikan tugas, misalnya dalam penagihan dan penginputan

data pajak. Namun, masih banyak pegawai yang kinerjanya tidak berubah signifikan karena belum semua mendapat kesempatan pelatihan. Selain itu, beban kerja yang tinggi juga memengaruhi capaian target, sehingga pelatihan saja tidak cukup tanpa penambahan SDM.” (Wawancara, 10 September 2025)

Keterangan Kepala Badan menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada pegawai yang memperoleh pelatihan, tetapi dampak tersebut belum menyebar luas karena akses pelatihan tidak merata dan faktor struktural (beban kerja tinggi, keterbatasan personel). Hal ini sejalan dengan dimensi performance dalam HRD Holton & Swanson (2011) yang menekankan bahwa pembelajaran harus bertransformasi menjadi peningkatan produktivitas nyata. Studi meta-analitik menegaskan bahwa pelatihan memiliki efek signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi, tetapi keberhasilannya dipengaruhi oleh variabel lingkungan dan dukungan kerja (Arthur et al., 2003). Kajian lain menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti job design dan workload sangat menentukan sejauh mana pelatihan dapat berkontribusi terhadap pencapaian target (Cheng & Ho, 2001). Temuan ini selaras dengan pernyataan Kepala Badan: pelatihan memang bermanfaat, tetapi ketika struktur kerja tidak mendukung, efeknya terhadap kinerja agregat organisasi menjadi terbatas. Dengan demikian, peningkatan kinerja di Bapenda membutuhkan kombinasi antara pelatihan terencana dan perbaikan manajemen kerja (redistribusi beban, penambahan personel).

Sekretaris Badan Pendapatan mengungkapkan pengalaman langsung bagaimana pelatihan memengaruhi kinerja sehari-hari. Sebagaimana Pernyataan Staf pelaksana Ibu Meyrinda

“Setelah ikut bimtek pajak dan pelatihan aplikasi, saya bisa lebih cepat input data wajib pajak dan melayani masyarakat. Target kerja bisa tercapai lebih cepat. Tetapi kadang kami tidak bisa maksimal karena sistem aplikasi sering error atau jaringan lambat. Jadi meskipun kemampuan meningkat, hambatan teknis juga memengaruhi hasil kerja.” (Pegawai Pelaksana, Wawancara, 15 September 2025).

Pernyataan pegawai pelaksana menegaskan adanya transfer of training yang berhasil pengetahuan dari pelatihan diaplikasikan pada tugas, menghasilkan percepatan layanan dan pencapaian target. Hal ini mendukung gagasan HRD Holton & Swanson (2011) bahwa performance adalah wujud konkret keberhasilan pembelajaran. Namun, adanya hambatan teknis (sistem aplikasi, infrastruktur IT) memperlihatkan bahwa pelatihan tidak berdiri sendiri; keberhasilan kinerja juga ditentukan oleh organizational support dan fasilitas kerja.

Sebagaimana pernyataan Bapak Muhammad Syukur, S.E selaku Kepala Bidang Pendapatan Daerah, beliau menambahkan bahwa:

“Dari sisi bidang, kami melihat pelatihan membantu pegawai lebih memahami regulasi dan prosedur penagihan. Ini membuat koordinasi lapangan lebih tertib dan pencatatan lebih akurat. Namun pencapaian target pendapatan juga dipengaruhi kondisi wajib pajak dan situasi ekonomi daerah, sehingga pelatihan menjadi salah satu faktor pendukung, bukan satu-satunya penentu.” (Wawancara, 15 September 2025)

Temuan ini sesuai dengan riset yang menunjukkan bahwa perceived organizational support dan kondisi kerja menjadi faktor moderasi penting dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja (Chiaburu & Tekleab, 2005). Selain itu, literatur transfer pelatihan juga menegaskan bahwa peluang praktik di tempat kerja, dukungan supervisor, dan kesempatan refresher meningkatkan kemungkinan retensi dan penerapan keterampilan (Arthur et al., 2003; Cheng & Ho, 2001).

Dengan demikian, kinerja pegawai di Bapenda Pangkep tidak hanya soal kompetensi hasil pelatihan, tetapi juga kesiapan sistem pendukung organisasi.

4.2.4 Perubahan (Change)

Dimensi *change* dalam teori Human Resource Development (HRD) Holton dan Swanson (2011) menekankan bahwa pengembangan SDM idealnya menghasilkan perubahan positif baik pada individu, proses kerja, maupun budaya organisasi. Perubahan ini mencakup peningkatan kemampuan adaptasi terhadap teknologi, penguatan pola kerja kolaboratif, serta perkembangan etika profesional dalam memberikan pelayanan publik. Dalam konteks penelitian ini, perubahan dipahami sebagai hasil lanjutan dari proses pembelajaran dan peningkatan kinerja, yang kemudian bermuara pada transformasi perilaku serta tata kerja aparatur.

Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, perubahan menjadi aspek yang sangat penting mengingat dinamika regulasi perpajakan, perkembangan teknologi aplikasi layanan pajak, serta tuntutan transparansi publik yang semakin meningkat. Aparatur dituntut tidak hanya memahami regulasi, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan sistem digital, turut meningkatkan kualitas layanan, dan memperkuat akuntabilitas. Oleh karena itu, analisis terhadap dimensi ini berfokus pada bagaimana pelatihan, bimbingan teknis, dan peningkatan kompetensi dapat mendorong perubahan perilaku dan pola kerja aparatur secara nyata.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Badan Pendapatan Daerah, Bapak H. Muh. Husni Rahman, bahwa:

“Kami melihat perubahan terutama pada kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan sistem digital. Setelah ikut pelatihan, mereka lebih cepat menyesuaikan diri dengan aplikasi baru dan tidak terlalu bergantung pada arahan teknis. Pola kerja

juga lebih tertib karena sudah paham prosedur. Hanya saja, perubahan tentu bertahap karena tiap pegawai memiliki kecepatan belajar yang berbeda.”
(Wawancara, 10 September 2025).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perubahan pada level individu sudah terlihat, terutama pada peningkatan adaptasi teknologi dan kemandirian kerja. Perubahan yang terjadi secara bertahap merupakan kondisi yang wajar dalam birokrasi publik, sejalan dengan teori HRD Holton & Swanson (2011) yang menyebutkan bahwa perubahan organisasi berkembang melalui perubahan individual secara akumulatif.

Sekretaris Badan Pendapatan Daerah, Bapak Abdul Kahar Mustakim, S.Kom, memberikan pandangan bahwa pelatihan juga menghasilkan perubahan positif dalam pola koordinasi dan penyelesaian pekerjaan. Beliau menyampaikan:

“Perubahan yang saya lihat adalah pegawai lebih cepat merespons pekerjaan dan koordinasi lintas bidang menjadi lebih lancar. Mereka lebih memahami alur kerja setelah ikut pelatihan, jadi tidak perlu diarahkan satu per satu. Ini membantu terciptanya lingkungan kerja yang lebih efektif.” (Wawancara, 10 September 2025)

Pernyataan ini menunjukkan adanya perubahan pada aspek komunikasi kerja dan efisiensi proses internal. Perubahan koordinasi lintas bidang merupakan bagian dari *organizational change* yang mencerminkan peningkatan integrasi dan kolaborasi dalam pekerjaan.

Kepala Bidang Pendapatan, Bapak Muhammad Syukur, S.E, juga menjelaskan mengenai perubahan perilaku kerja setelah pelatihan:

“Pegawai kami mengalami perubahan dalam hal pemahaman prosedur penagihan dan cara berinteraksi di lapangan. Mereka lebih percaya diri dan lebih rapi dalam melakukan pencatatan. Perubahan ini terlihat setelah mereka mengikuti pelatihan terkait regulasi dan penagihan.” (Wawancara, 15 September 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa perubahan bukan hanya terjadi pada pemahaman teknis, tetapi juga pada kepercayaan diri dan ketertiban administrasi. Menurut Holton & Swanson (2011), perubahan perilaku kerja yang konsisten merupakan salah satu indikator keberhasilan pembelajaran jangka panjang.

Selain itu Kasubag Umum & Kepegawaian – Suhardimansah, S.E :

“Perubahan ke sistem digital memang menantang, tetapi sebagian besar pegawai sudah mulai mampu mengoperasikan aplikasi perkantoran dan sistem absensi online. Walaupun ada sebagian kecil yang masih perlu bimbingan.”
(Wawancara, 29 November)

Pernyataan Suhardimansah menunjukkan bahwa transisi menuju digitalisasi telah mulai diterima oleh sebagian besar pegawai, meskipun masih ada kelompok kecil yang mengalami hambatan. Hal ini mencerminkan adanya perbedaan kemampuan adaptasi di antara pegawai, yang menunjukkan bahwa proses perubahan belum berjalan secara merata. Kondisi ini menandakan perlunya pendampingan lanjutan agar proses adaptasi dapat menyentuh seluruh pegawai secara komprehensif.

Kasubid Pelayanan & Sistem Informasi Pendapatan – Muhammad Nur, S.E juga menyatakan bahwa :

“Adaptasi terhadap sistem informasi pajak berjalan cukup baik, namun butuh pelatihan berkala. Sistem sering diperbarui, sehingga pegawai harus terus diperbaharui kompetensinya.”
(Wawancara, 29 November 2025)

Pernyataan Muhammad Nur mengungkap bahwa adaptasi terhadap sistem informasi pajak sudah menunjukkan progres positif, namun pembaruan sistem yang berlangsung berkala menuntut peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi teknologi tidak cukup dengan pelatihan sekali,

melainkan harus dibarengi pembelajaran berulang dan pelatihan lanjutan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perubahan bersifat dinamis dan menuntut strategi pengembangan kompetensi yang terus diperbarui.

Selain itu Kasubag Perencanaan – Salwati, S.E juga menyatakan :

“Dengan digitalisasi perencanaan, seperti SIPD, pegawai harus benar-benar memahami mekanisme input data. Sekarang sudah lebih baik, tapi pada awalnya banyak yang kesulitan dan butuh pendampingan intensif.”
(Wawancara, 28 November 2025)

Keterangan Salwati mencerminkan bahwa integrasi sistem digital seperti SIPD menuntut kemampuan teknis pegawai dalam memahami prosedur input data. Meskipun sekarang sudah ada peningkatan, proses adaptasi awal yang sulit menunjukkan bahwa literasi digital pegawai masih bervariasi. Ini menunjukkan bahwa perubahan teknologi memerlukan dukungan pelatihan yang lebih intensif dan terstruktur agar pegawai dapat menyesuaikan diri secara optimal.

Staf pelaksana, Meyrinda, S.Stp, juga menyampaikan adanya perubahan dalam kemampuan adaptasi kerja:

“Sejak ikut pelatihan aplikasi, saya merasa lebih cepat beradaptasi kalau ada pembaruan sistem. Dulu kalau ada fitur baru sering bingung, sekarang lebih mudah menyesuaikan. Cara kerja saya juga lebih rapi karena sudah tahu langkah-langkahnya.”
(Wawancara, 15 September 2025).

Pernyataan pegawai pelaksana tersebut menunjukkan adanya perubahan positif yang signifikan pada aspek adaptasi teknologi setelah mengikuti pelatihan aplikasi. Peningkatan kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan fitur atau

pembaruan sistem menggambarkan bahwa pegawai telah mengalami proses *technology learning curve* yang lebih stabil. Jika sebelumnya setiap perubahan sistem menimbulkan kebingungan, kini pegawai mampu beradaptasi lebih cepat, yang menandakan bahwa proses pembelajaran tidak hanya meningkatkan pengetahuan teknis, tetapi juga membangun kepercayaan diri untuk menghadapi dinamika digitalisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *individual readiness for change*, di mana pelatihan dapat memperkuat kesiapan mental dan kompetensi teknis pegawai dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, peningkatan kerapian dalam bekerja menunjukkan adanya perubahan perilaku administratif yang lebih terstruktur. Pegawai tidak hanya mengetahui cara menggunakan aplikasi, tetapi juga memahami alur kerja yang benar, sehingga mendorong terciptanya standar kerja yang lebih konsisten. Indikasi ini mencerminkan bahwa transfer pengetahuan dari pelatihan ke praktik kerja berjalan efektif, sebagaimana ditekankan dalam model HRD Holton & Swanson yang menilai bahwa perubahan perilaku pascapelatihan adalah indikator keberhasilan pengembangan SDM.

Lebih jauh, meningkatnya kepercayaan diri dalam melayani wajib pajak menunjukkan terjadinya perubahan pada aspek non-teknis, yaitu pada sisi psikologis dan profesionalisme. Pegawai yang merasa lebih kompeten secara teknis cenderung memiliki keyakinan lebih besar dalam menghadapi masyarakat, sehingga dapat memberikan layanan yang lebih efisien dan meyakinkan. Dampak ini memperlihatkan bahwa adaptasi teknologi tidak hanya memengaruhi keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan. Dengan demikian,

kutipan wawancara tersebut secara jelas menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kemampuan adaptif, ketelitian kerja, dan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan publik.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM pada aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep masih berjalan dengan baik meskipun belum optimal di seluruh aspek. Pada dimensi *learning*, pelatihan dan bimbingan teknis terbukti membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan aparatur, khususnya dalam penggunaan teknologi informasi dan sistem administrasi perpajakan. Namun, efektivitas pembelajaran belum merata karena keterbatasan desain pelatihan dan perbedaan kemampuan adaptasi individu.

Pada dimensi *performance*, pengembangan SDM menunjukkan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja aparatur, baik dari sisi efektivitas pelayanan maupun pencapaian target organisasi. Meski demikian, terdapat kesenjangan antara hasil pembelajaran dengan penerapannya di lapangan, terutama karena tidak semua pegawai mendapat kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan.

Sementara itu, pada dimensi *change*, pengembangan SDM berkontribusi pada peningkatan adaptasi pegawai terhadap teknologi serta penguatan etika dan profesionalisme dalam pelayanan publik. Perubahan perilaku kerja dan peningkatan kesadaran etis menjadi bukti adanya dampak positif dari proses pengembangan SDM. Namun, resistensi sebagian pegawai, terutama senior, serta kurangnya mekanisme *continuous reinforcement* menjadi hambatan bagi keberlanjutan perubahan.

Secara keseluruhan, pengembangan SDM di Bapenda Pangkep telah memberikan hasil yang signifikan, tetapi masih memerlukan strategi yang lebih terarah, berkelanjutan, dan menyeluruh agar dapat mendukung kinerja organisasi secara optimal.

5.2 Saran

1. Optimalisasi Program Pelatihan Perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian desain pelatihan agar lebih praktis, relevan, dan berbasis pada kebutuhan kerja nyata. Pendekatan active learning serta peningkatan durasi pelatihan dapat membantu memperbaiki efektivitas transfer pembelajaran.
2. Pemerataan Akses Pengembangan SDM Organisasi perlu memastikan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan tidak hanya dinikmati sebagian kecil pegawai, melainkan merata ke seluruh aparatur agar dampak pengembangan lebih luas dan signifikan.
3. Penguatan Budaya Pembelajaran dan Adaptasi Perlu ditumbuhkan budaya kerja berbasis continuous learning dengan dukungan mentoring, coaching, dan supervisi, khususnya untuk membantu pegawai senior dalam menghadapi perubahan teknologi dan sistem kerja.
4. Peningkatan Etika dan Profesionalisme Berkelanjutan Perlu adanya mekanisme pembinaan etika secara periodik, ditambah dengan peran kepemimpinan etis (ethical leadership) untuk memastikan nilai profesionalisme dan integritas tetap terjaga dalam pelayanan publik.

5. Integrasi Pengembangan SDM dengan Tujuan Organisasi

Pengembangan SDM hendaknya diposisikan sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja organisasi, bukan hanya sekadar pemenuhan administratif. Dengan demikian, investasi pada SDM akan menghasilkan kontribusi jangka panjang terhadap pencapaian target dan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2009). Public Administration: An Action Orientation (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Dwiyanto, A. (2006). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Henry, N. (2007). Public Administration and Public Affairs (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Siagian, S. P. (2003). Administrasi Modern. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stone, R. J. (2013). Managing Human Resources (4th ed.). Wiley.
- The Liang Gie. (2000). Administrasi sebagai Suatu Ilmu. Yogyakarta: Liberty.

Jurnal

- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The Exercise of Control. W. H. Freeman and Company.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beard, C., & Wilson, J. P. (2013). Experiential Learning: A Handbook for Education, Training and Coaching (3rd ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bertalanffy, L. V. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102–118. <https://doi.org/10.1108/00483480110380163>
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604–626. <https://doi.org/10.1108/03090590510627085>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design (12th ed.). Boston: Cengage Learning.

- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business.
- Fauzi, M., & Hakim, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 55–63.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2011). *Foundations of human resource development*. ReadHowYouWant. com.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hughes, O. E. (2003). Public Management and Administration: An Introduction (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2015). The impact of national culture on informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 117–131.
- Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.
- Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand.
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2024). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>

- Mintzberg, H. (2009). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press.
- Moon, J. A. (2004). A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice. Routledge.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965. <https://doi.org/10.1037/a0038246>
- Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurmiati. (2017). Analisis Penerapan Good Governance dalam Pengelolaan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangkep. Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, 8(2), 107–115. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/assets/article/download/3990/3721>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2016). Managing Performance Through Training and Development (7th ed.). Nelson Education.
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency.

- Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. P. (2016). Introducing Public Administration (9th ed.). New York: Routledge.
- Stillman, R. J. (2005). Public Administration: Concepts and Cases (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.
- Terry, G. R. (2005). Principles of Management. New Delhi: AITBS Publishers.
- Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85–109.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.
- Weber, M. (1978). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management (5th ed.). McGraw-Hill.
- Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195–208. <https://doi.org/10.1002/hrdq.7>
- Yardley, S., Teunissen, P. W., & Dornan, T. (2012). Experiential learning: Transforming theory into practice. *Medical Teacher*, 34(2), 161–164.

Dokumen

- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2022). Laporan Statistik ASN 2022. <https://www.bkn.go.id>
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). Laporan Kinerja BKN 2022. Jakarta: BKN.
- Bappelitbangda Kabupaten Pangkep. (2023). Laporan Kinerja Bappelitbangda Tahun 2023. e-PPID Kabupaten Pangkep. https://eppid.pangkepkab.go.id/backend/dokumen/1737593069_Laporan%20Kinerja%20Bappelitbangda%20Tahun%202023.pdf

Kementerian PANRB. (2021). Peraturan Menteri PANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/168722/permendagri-no-8-tahun-2021>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

LAMPIRAN

Pedoman Wawancara untuk Kepala Badan & Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep

Indikator	Pertanyaan Wawancara
Pembelajaran (Learning)	<p>1. Bagaimana Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep merencanakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk para aparatur?</p> <p>2. Apa saja bentuk pembelajaran formal maupun informal (misalnya pelatihan teknis, mentoring, coaching) yang sudah diselenggarakan?</p> <p>3. Bagaimana instansi memastikan materi pembelajaran sesuai kebutuhan dan relevan dengan tugas pokok dan fungsi pegawai? 4. Apa saja tantangan dalam melaksanakan program pembelajaran dan upaya apa yang dilakukan untuk mengatasinya?</p>
Kinerja (Performance)	<p>1. Bagaimana Bapak/Ibu mengevaluasi dampak pembelajaran dan pelatihan terhadap kinerja pegawai?</p> <p>2. Apa indikator utama yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan produktivitas kerja pegawai?</p> <p>3. Sejauh mana program pengembangan SDM mendukung pencapaian target-target kinerja organisasi?</p> <p>4. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai peningkatan pelayanan publik setelah adanya program pengembangan SDM?</p>
Perubahan (Change)	<p>1. Bagaimana program pengembangan SDM berdampak terhadap perubahan perilaku dan budaya kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah?</p> <p>2. Apa contoh nyata perubahan positif (misalnya inovasi pelayanan, penggunaan teknologi, peningkatan etika kerja) setelah pegawai mengikuti program pengembangan?</p> <p>3. Bagaimana upaya instansi untuk menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan agar perubahan bisa terjaga secara jangka panjang?</p>

	4. Apa harapan Bapak/Ibu ke depan terhadap pengembangan SDM agar lebih berdampak nyata terhadap pelayanan dan reformasi birokrasi?
--	--

Pedoman Wawancara untuk Kabid & Staff Pelaksana

Indikator	Pertanyaan Wawancara
Pembelajaran (Learning)	<p>1. Pelatihan atau program pembelajaran apa saja yang sudah Anda ikuti selama bekerja di Badan Pendapatan Daerah?</p> <p>2. Apakah pelatihan dan pembelajaran tersebut sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Anda sehari-hari?</p> <p>3. Bagaimana Anda mempraktikkan hasil pembelajaran (misalnya keterampilan baru) ke dalam pekerjaan?</p> <p>4. Apa kendala atau hambatan Anda dalam mengikuti program pembelajaran (waktu, fasilitas, dukungan atasan)?</p>
Kinerja (Performance)	<p>1. Bagaimana Anda menilai pengaruh pelatihan dan pembelajaran terhadap kinerja Anda sehari-hari?</p> <p>2. Apakah Anda merasa lebih mampu mencapai target kerja dan melaksanakan tugas lebih efektif setelah mengikuti pelatihan?</p> <p>3. Apa contoh perubahan konkret dalam cara Anda bekerja setelah mengikuti pembelajaran atau pelatihan?</p> <p>4. Apakah Anda menerima umpan balik dari atasan mengenai perbaikan kinerja Anda setelah mengikuti program pengembangan SDM?</p>
Perubahan (Change)	<p>1. Apa perubahan sikap dan perilaku kerja Anda setelah mengikuti pembelajaran, baik dalam pelayanan kepada masyarakat maupun kerja sama tim?</p>

	<p>2. Bagaimana Anda melihat perubahan budaya kerja di lingkungan kerja Anda setelah adanya program pengembangan SDM?</p> <p>3. Adakah inovasi atau ide baru dalam melaksanakan tugas yang Anda terapkan setelah mengikuti pembelajaran?</p> <p>4. Apa saran Anda agar pengembangan SDM lebih efektif dan membawa perubahan lebih baik di masa mendatang?</p>
--	---

Matriks wawancara

No	Informan	Learning	Kinerja	Change
1	Kepala Badan	Perencanaan pelatihan berbasis pemetaan kompetensi bekerja sama dengan BKPSDM. Pelatihan teknis dan mentoring sudah dilakukan, tetapi durasi dan anggaran menjadi kendala.	Pelatihan meningkatkan pemahaman prosedur dan efektivitas kerja, meski capaian kinerja juga dipengaruhi faktor eksternal seperti SDM dan kondisi ekonomi wajib pajak.	Pegawai lebih adaptif terhadap aplikasi digital setelah pelatihan dan lebih mandiri dalam bekerja, meskipun perubahan tidak merata antar pegawai.
2	Sekretaris Badan	Mengelola kebutuhan pelatihan, menyusun usulan pelatihan ke BKPSDM, memastikan pelatihan sesuai kebutuhan teknis unit kerja.	Evaluasi internal menunjukkan pelatihan membantu staf memahami tugas, tetapi budaya belajar belum merata di seluruh unit.	Perubahan terjadi pada peningkatan ketertiban administrasi dan alur kerja, namun adaptasi teknologi masih membutuhkan pendampingan.
3	Kabid Penagihan	Pelatihan meningkatkan pemahaman staf terhadap regulasi dan prosedur	Koordinasi lebih tertib dan pencatatan lebih akurat setelah pelatihan, namun	Unit lebih siap menghadapi perubahan regulasi dan digitalisasi, meski

		penagihan serta koordinasi lapangan.	pencapaian target juga dipengaruhi kondisi wajib pajak.	masih diperlukan pelatihan lanjutan.
4	ASN Pelaksana 1	Mengikuti pelatihan teknis perpajakan dan penggunaan aplikasi, sebagian besar materi relevan dengan tugas harian.	Layanan lebih cepat, input data lebih tepat, dan target kerja lebih mudah dicapai.	Pegawai lebih percaya diri menggunakan sistem digital dan menunjukkan inisiatif lebih tinggi dalam tugas.
5	ASN Pelaksana 2	Pelatihan membantu memahami prosedur, namun tidak sepenuhnya dapat diperaktikkan karena keterbatasan fasilitas digital.	Kinerja meningkat tetapi tidak konsisten karena minimnya pelatihan penyegaran dan pendampingan teknis.	Perubahan terjadi secara bertahap, dengan peningkatan efisiensi kerja namun masih bergantung pada arahan atasan.
6	Pejabat Eselon III/IV	Pelatihan membantu memahami regulasi baru dan mempermudah proses pembinaan staf.	Pelatihan meningkatkan kedisiplinan pelaporan dan ketepatan data, namun SDM terbatas menghambat pemerataan kinerja.	Muncul inovasi kecil dalam proses kerja seperti penggunaan IT sederhana dan pola koordinasi yang lebih efektif.
7	ASN Peserta Pelatihan (Umum)	Pelatihan meningkatkan pengetahuan regulasi dan keterampilan digital, tetapi distribusi pelatihan belum merata.	Pekerjaan lebih cepat dan akurat, meski masih ada hambatan teknis seperti jaringan dan aplikasi yang belum stabil.	Pegawai lebih berani mencoba teknologi baru dan adaptasi meningkat, meski sebagian masih mengalami resistensi.

DOKUMENTASI PENELITIAN



Informan pertama wawancara dengan Bapak H. Muh. Husni Rahman selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, dilaksanakan pada hari Rabu, 8 Oktober 2025



Wawancara Informan Penelitian, Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, (Rabu, 8 Oktober 2025)



Wawancara Informan Penelitian, Kepala Bidan Penagihan, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, 14 Oktober 2025



Wawancara Informan Penelitian, Staff ASN (Pegawai Pelaksana) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pangkep, 14 Oktober 2025