

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bojonegoro Tahun 2025, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas ASN telah dilaksanakan dengan cukup baik melalui berbagai program peningkatan kompetensi yang mencakup pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, seminar, workshop, pelatihan kepemimpinan, profiling ASN, serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian. Pelaksanaan program tersebut didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan, analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi kinerja, pemetaan kompetensi, dan usulan dari masing-masing perangkat daerah, sehingga pengembangan kompetensi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan jabatan.

Ditinjau dari dimensi pengembangan sumber daya manusia menurut Merilee S. Grindle, pelaksanaan pengembangan kapasitas di BKPP Kabupaten Bojonegoro telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, kedisiplinan, kemampuan memanfaatkan teknologi informasi, serta pemahaman ASN terhadap tugas pokok dan fungsi jabatannya. Selain itu, pelaksanaan pelatihan juga mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik karena ASN menjadi lebih

percaya diri, lebih bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

Pada dimensi penguatan organisasi, BKPP Kabupaten Bojonegoro telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendukung pengembangan kapasitas ASN. Komitmen tersebut diwujudkan melalui koordinasi antarbidang, penyusunan program pelatihan yang berkelanjutan, pemanfaatan aplikasi MyASN dan E-Kinerja sebagai sarana evaluasi kompetensi dan kinerja ASN, serta kerja sama dengan berbagai instansi pembina dalam penyelenggaraan pelatihan teknis. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga pada penguatan sistem organisasi agar mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Sementara itu, pada dimensi reformasi kelembagaan, BKPP Kabupaten Bojonegoro telah menerapkan berbagai kebijakan yang mendukung pengembangan ASN melalui penerapan sistem merit, pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan, evaluasi kinerja, pemetaan kompetensi, serta pemanfaatan data kepegawaian sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala yang masih dihadapi, antara lain keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi, keterbatasan jumlah ASN dibandingkan beban kerja, belum optimalnya pemetaan kompetensi, serta belum meratanya kesempatan mengikuti pelatihan bagi seluruh ASN. Oleh karena itu, meskipun pengembangan kapasitas ASN di BKPP Kabupaten Bojonegoro telah berjalan dengan baik, masih diperlukan berbagai upaya penyempurnaan agar pelaksanaannya semakin efektif, berkelanjutan, dan mampu mendukung

terwujudnya ASN yang profesional, kompeten, adaptif, serta berorientasi pada pelayanan publik.

Penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengembangan kapasitas ASN di BKPP Kabupaten Bojonegoro dengan menggunakan teori Capacity Building dari Grindle yang mencakup dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

Data penelitian diperoleh secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga mampu menggambarkan kondisi nyata pelaksanaan pengembangan kapasitas ASN di BKPP Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi pelaksanaan program pengembangan kapasitas, tetapi juga mengungkap faktor pendukung, faktor penghambat, serta upaya yang dilakukan BKPP dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu BKPP Kabupaten Bojonegoro, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh pemerintah daerah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil yang diperoleh lebih menekankan pada pemahaman fenomena berdasarkan persepsi informan dan belum mengukur pengaruh pengembangan kapasitas terhadap kinerja ASN secara kuantitatif.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada beberapa instansi pemerintah daerah sehingga diperoleh hasil yang lebih luas dan dapat dibandingkan antarorganisasi. Peneliti berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk mengukur pengaruh pengembangan

kapasitas terhadap kinerja ASN, kualitas pelayanan publik, maupun efektivitas organisasi.

Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji efektivitas implementasi sistem merit, manajemen talenta, serta pemanfaatan aplikasi digital seperti MyASN, E-Kinerja, dan sistem informasi kepegawaian lainnya dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Bagi BKPP Kabupaten Bojonegoro, diharapkan dapat meningkatkan alokasi anggaran pengembangan kompetensi agar lebih banyak ASN memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan jabatan. Selain itu, BKPP perlu terus menyempurnakan sistem pemetaan kompetensi dan evaluasi pascapelatihan sehingga efektivitas setiap program pengembangan dapat diukur secara lebih komprehensif.
2. Bagi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih optimal terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN melalui penyusunan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kondisi unit kerja, pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, serta mendorong penerapan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
3. Bagi ASN, diharapkan terus meningkatkan motivasi untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri maupun melalui program yang diselenggarakan

BKPP. ASN juga diharapkan mampu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, meningkatkan profesionalisme, serta menerapkan hasil pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam mengembangkan kajian mengenai pengembangan kapasitas ASN dengan menggunakan pendekatan, teori, maupun lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji efektivitas pengembangan kompetensi berdasarkan dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Akçayır, M., Dündar, H., & Akçayır, G. (2016). What makes you a digital native? Is it enough to be born after 1980? *Computers in Human Behavior*, 60, 435–440. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.089>.
- Anggadwita, G., & Palalić, R. (2020). Entrepreneurship in Indonesia: some contextual aspects. In *Research Handbook on Entrepreneurship in Emerging Economies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788973717.00018>.
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>.
- Armstrong. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>.
- Bria Seran, O., N. B. C. Neolaka, M., & Gana, F. (2020). Improving the capacity of the Head of the sub civil service in regional apparatus organisation of the government Malaka district. *Journal of Governance and Accountability Studies*, 1(1), 15–28. <https://doi.org/10.35912/jgas.v1i1.358>
- Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013). A Good Living Versus A Good Life. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 331–340. <https://doi.org/10.1177/1523422313498560>.
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30, 164–174. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0).
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736>.
- Fahreza, S., Kartika, L., & Sayekti, A. (2019). <title/>. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(1), 56. <https://doi.org/10.25124/jmi.v19i1.1985>
- Grindle, M. S. (1997). Divergent cultures? When public organizations perform well in developing countries. *World Development*, 25(4), 481–495. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(96\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(96)00123-4).
- Guffar, H. (2023). *Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia)* (M. E. Muhamad Rizal Kurnia, Ed.). PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA.

- Hasibuan. (2024). *MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN*. Penerbit P4I.
- Heizer. (2007). *STUDI KELAYAKAN Teori dan aplikasi*. Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia - .
- Hilderbrand, M.E., & Grindle, M.S. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*, 15(5), 441–463.
- Ishma, Y. F., Myrna, R., & Susanti, E. (2025). Evaluation of Bureaucratic Simplification Performance: Institutional, Human Resources, and Administrative Practices Analysis in Achieving Good Governance in Indonesia. *Journal La Sociale*, 6(3), 669–677. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i3.1925>.
- James, R. (2009). *Just do it: Dealing with the Dilemmas in Monitoring and Evaluating Capacity Building*.
- John P. Wilson. (2005). *Human Resource Development Learning & Training for Individuals & Organizations*.
- Lande, N. T., Rifdan, R., & Nur, A. C. (2024). The Impact of ASN Transformation on Human Resource Development in West Papua. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 14(2), 607. <https://doi.org/10.26858/jiap.v14i2.69291>.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Mansyur. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM SEKTOR PUBLIK* (Paput Tri Cahyono, Ed.). CV.REY MEDIA GRAFIKA PUBLISHER .
- Marlinda, S., Febriyanti, D., & Putra, D. A. (2025). INOVASI PENGEMBANGAN KAPASITAS ASN DI BPSDMD PROVINSI SUMATERA SELATAN. *TheJournalish: Social and Government*, 6(4), 463–475. <https://doi.org/10.55314/tsg.v6i4.1041>
- Milen. (2018). *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*. PENERBIT DEEPUBLISH (Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA) Anggota IKAPI (076/DIY/2012).
- Miles, M. B., Huberman, • A Michael, & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition*.
- Morgan, P. (2006). *The Concept of Capacity*.
- Morrison. (2025). *Kepemimpinan dalam Pendidikan Nonformal: Teori dan Praktik*. EUREKA MEDIA AKSARA, OKTOBER 2025 ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH NO. 225/JTE/2021 Telp. 0858-5343-1992 Surel : eurekamediaaksara@gmail.com.

- Nata Irawan. (2017). *Tata kelola pemerintahan desa era UU Desa*. ayasan Pustaka Obor Indonesia Jl. Plaju No. 10 Jakarta 10230 Tlp. 021-31926978; 31920114 Faks: 021-31924488 e-mail: yayasan_obor@cbn.net.id [http: www.obor.or.id](http://www.obor.or.id).
- Nurdin, M., & Baharuddin, T. (2023). Capacity Building Challenges and Strategies in the Development of New Capital City of Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 221–232. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.221-232>.
- Pasal 20 dan Pasal 21 Undang-Undang Dasar Negara REPULIK INDONESIA. (2023). *DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA dan PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA Pasal 20 dan Pasal 21 Undang-Undang Dasar Negara REPULIK INDONESIA*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020
- Potter dan Brough. (2022). *Artificial Intelligence: Perspektif Manajemen Strategis*. PT Gramedia, Jakarta Artificial Intelligence: Perspektif Manajemen Strategis Jakarta; KPG (Kepustakaan Populer Gramedia), .
- Rahman, A. G. (2021). Penguatan Kapasitas SDM-ASN Berbasis Kinerja di BAPPEDA Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 007(01), 121–127. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2021.007.01.15>.
- Rinei (2014) CAPACITY BUILDING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT CABI
745 Atlantic Avenue Boston, MA 02111 8th Floor USA
- Robert L. Mathis, J. H. J. (2003). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- SANNIGRAHI A.K. (2011). *Human Resource Development*. New India Publishing Agency.
- Serhieiev, V., Voronina, Y., Zolotov, A., Akimova, L., Rovynska, K., & Akimov, O. (2025). Innovative competences within public administration landscape: sustainable development, financial efficiency and national security strengthening vectors. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), e25017. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.947>
- Siagian. (2023). *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi*. PT. RajaGrafindo Persada - Rajawali Pers.
- Siagian. (2025). *Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Masyarakat*.
- Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the Challenges and Barriers to Develop State Civil Apparatus Competency Through Talent Management Development After the

- Release of the National Succession Planning System. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 62–78. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>.
- Simamora. (2024). *Pilar Manajemen SDM (Teori, Filosofi dan Implementasi)*. DEEPUBLISH DIGITAL (Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA) Anggota IKAPI (076/DIY/2012).
- Sugeng Dwiyanto bsugengd, B. (2013). PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PENGEMBANGAN KAPASITAS DALAM PENANGGULANGAN KEMISKINAN MELALUI PNPM MANDIRI PERKOTAAN. In *Jurnal Maksipreneur* |: III (Number 1).
- T. Hani Handoko. (2024). *Buku Ajar Manajemen Operasional*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Taufik. (2025). *Strategi Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Good Governance Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sidenreng Rappang*. 10(2), 125–132. <https://doi.org/10.22225/pi.10.2.2025.125-132>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.