
EVALUASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM DALAM REFORMASI BIROKRASI DI BKPSDM KABUPATEN MAHAKAM ULU

Oleh

Yulita Tipung¹, Muhammad Noor², Adam Idris³, M. Aviv Adhitya Putra Pratama⁴

^{1,2,3}Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Mulawarman, Indonesia

⁴Ilmu Pemerintahan, Universitas Mulawarman, Indonesia

E-mail: 1yulitatipung2010@gmail.com

Article History:

Received: 24-02-2026

Revised: 13-03-2026

Accepted: 27-03-2026

Keywords:

Policy Evaluation; Human Resources; Bureaucratic Reform

Abstract: *Bureaucratic reform positions the management of civil servant human resources (ASN) as a strategic instrument in achieving a professional, effective, and performance-oriented bureaucracy. This study aims to evaluate policies on ASN human resource management in supporting bureaucratic reform at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Mahakam Ulu Regency. The study employs a qualitative approach with a descriptive-evaluative design. Research subjects were selected purposively, including leaders and personnel involved in staffing management. Data were collected through in-depth interviews and document analysis, such as regulations, personnel documents, Employee Performance Targets (SKP), and bureaucratic reform reports. Data analysis used William N. Dunn's policy evaluation framework, which includes effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, and appropriateness. The results indicate that policies have been implemented in accordance with regulations and have maintained administrative functions. However, they have not been fully effective in improving individual and organizational performance. Implementation remains procedurally oriented, while competency development has not been fully based on organizational needs. These findings highlight that policy success should be measured by its impact on performance and the achievement of bureaucratic reform goals*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis yang secara berkelanjutan dijalankan oleh pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi tidak lagi dipahami semata-mata sebagai penataan struktur organisasi atau penyederhanaan prosedur administratif, melainkan sebagai proses transformasi menyeluruh yang mencakup perubahan sistem, budaya kerja, serta kualitas sumber daya manusia aparatur. Dalam

konteks tersebut, aparatur sipil negara (ASN) menempati posisi sentral sebagai pelaksana kebijakan sekaligus penggerak utama perubahan birokrasi di tingkat pusat maupun daerah (Dwiyanto, 2021).

Penguatan peran ASN dalam reformasi birokrasi tercermin dari berbagai kebijakan nasional yang menempatkan pengelolaan sumber daya manusia aparatur sebagai prioritas pembangunan birokrasi. Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045 menegaskan arah pembangunan birokrasi menuju birokrasi kelas dunia yang adaptif, berintegritas, dan berbasis kinerja. Sejalan dengan itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memperkuat paradigma ASN sebagai human capital strategis yang harus dikelola secara profesional melalui sistem merit, manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Kerangka regulasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh sejauh mana kebijakan pengelolaan SDM ASN mampu diimplementasikan secara efektif dan kontekstual.

Meskipun demikian, dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan daerah, implementasi kebijakan pengelolaan SDM ASN masih menghadapi berbagai tantangan. Sejumlah kajian mutakhir menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di tingkat daerah sering kali berjalan secara administratif dan formalistik, tanpa diikuti perubahan substantif dalam pola kerja dan budaya organisasi (Prasojo & Kurniawan, 2019). Penilaian kinerja ASN cenderung berorientasi pada pemenuhan dokumen, sementara pengembangan kompetensi belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain kebijakan di tingkat nasional dengan realitas implementasi di tingkat lokal.

Dalam perkembangannya, evaluasi kebijakan pengelolaan ASN umumnya berfokus pada efektivitas sistem merit, manajemen kinerja, dan pengembangan kompetensi dalam mendukung reformasi birokrasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan SDM ASN yang efektif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi publik dan kualitas pelayanan (Pollitt & Bouckaert, 2017). Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada instansi pusat atau pemerintah daerah dengan kapasitas birokrasi yang relatif mapan. Dengan demikian, kajian yang menyoro implementasi kebijakan pengelolaan SDM ASN di daerah dengan keterbatasan sumber daya dan karakteristik geografis yang menantang masih relatif terbatas.

State of the art dalam artikel ini menunjukkan bahwa kajian evaluasi kebijakan pengelolaan SDM ASN di daerah otonom baru, khususnya di wilayah perbatasan dan terpencil, belum banyak dilakukan secara mendalam. Penelitian yang ada umumnya menempatkan reformasi birokrasi dalam kerangka normatif, dengan fokus pada kepatuhan terhadap regulasi dan pencapaian indikator kinerja formal. Sementara itu, dimensi kontekstual seperti kecukupan kebijakan terhadap kondisi lokal, responsivitas kebijakan terhadap kebutuhan aparatur, serta ketepatan kebijakan dalam menjawab permasalahan organisasi sering kali belum dianalisis secara komprehensif. Padahal, konteks daerah sangat memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik, termasuk kebijakan pengelolaan SDM ASN.

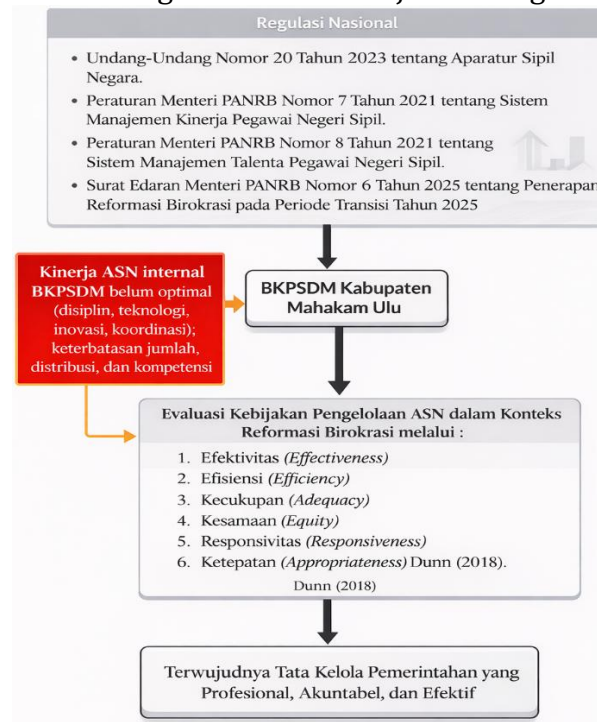
Kabupaten Mahakam Ulu sebagai daerah otonom baru di Provinsi Kalimantan Timur memiliki karakteristik birokrasi yang berbeda dibandingkan daerah yang telah lama terbentuk. Keterbatasan jumlah ASN, distribusi pegawai yang belum ideal, serta kapasitas

kompetensi yang masih berkembang menjadi tantangan struktural dalam pengelolaan SDM aparatur.

Dalam kondisi tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memegang peran strategis sebagai institusi yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengembangan, dan manajemen kinerja ASN. Namun demikian, efektivitas kebijakan pengelolaan SDM ASN di lingkungan BKPSDM daerah dengan karakteristik seperti Mahakam Ulu masih jarang menjadi fokus kajian akademik. Kebaruan ilmiah (*novelty*) artikel ini terletak pada upaya mengevaluasi kebijakan pengelolaan SDM ASN dalam konteks daerah otonom baru dengan menggunakan pendekatan evaluasi kebijakan yang komprehensif. Artikel ini tidak hanya menilai pencapaian tujuan kebijakan secara administratif, tetapi juga menganalisis dimensi efisiensi, kecukupan, kesetaraan, responsivitas, dan ketepatan kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh William N. Dunn. Dengan demikian, artikel ini menawarkan perspektif evaluatif yang lebih utuh terhadap implementasi kebijakan pengelolaan SDM ASN di tingkat daerah, khususnya pada wilayah dengan keterbatasan kapasitas birokrasi.

Berdasarkan kerangka regulasi nasional dan permasalahan empiris pengelolaan ASN di daerah otonom baru, penelitian ini disusun dalam suatu kerangka konseptual evaluasi kebijakan. Kerangka tersebut menggambarkan hubungan antara regulasi, konteks organisasi BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu, kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn, serta tujuan reformasi birokrasi daerah, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Evaluasi Kebijakan Pengelolaan SDM ASN



Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Gambar 1 di atas menunjukkan kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara regulasi nasional pengelolaan aparatur sipil negara, konteks organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten

Mahakam Ulu, serta permasalahan kinerja internal aparatur yang belum optimal.

Masalah penelitian dalam artikel ini dirumuskan pada pertanyaan utama, yakni: sejauh mana kebijakan pengelolaan SDM ASN di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu telah efektif dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi daerah? Pertanyaan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam aspek-aspek evaluasi kebijakan yang mencakup efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesetaraan, responsivitas, dan ketepatan kebijakan. Perumusan masalah ini dimaksudkan untuk mengungkap tidak hanya capaian kebijakan, tetapi juga faktor-faktor yang memengaruhi kualitas implementasinya dalam konteks daerah otonom baru. Artikel ini bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan pengelolaan SDM ASN dalam kerangka reformasi birokrasi di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu dengan menggunakan perspektif evaluasi kebijakan William N. Dunn. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian ilmu pemerintahan dan manajemen ASN, serta menjadi rujukan praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan dan memperbaiki kebijakan pengelolaan SDM aparatur yang lebih kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif evaluatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (SDM ASN) serta memahami secara mendalam proses implementasinya dalam konteks organisasi dan lingkungan birokrasi daerah. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena kebijakan publik melalui penggalian makna, pengalaman, dan persepsi aktor yang terlibat secara langsung (Moleong, 2017; Sugiyono, 2019). Evaluasi kebijakan dilakukan dengan menempatkan kebijakan sebagai objek kajian yang dianalisis tidak hanya dari aspek pelaksanaan administratif, tetapi juga dari kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi dan kondisi empiris birokrasi daerah (Dunn, 2015).

Objek penelitian ini adalah kebijakan pengelolaan SDM ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Mahakam Ulu. Sementara itu, subjek penelitian adalah aparatur dan pejabat di lingkungan BKPSDM yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Pemilihan subjek penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan tingkat pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan informan dalam pengelolaan kepegawaian, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi ASN. Teknik purposive sampling dipandang tepat dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh informan yang memiliki informasi relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2019). Subjek penelitian meliputi pimpinan BKPSDM, pejabat struktural, serta pegawai yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan SDM. Variabel utama dalam penelitian ini adalah evaluasi kebijakan pengelolaan SDM ASN.

Fokus penelitian menggunakan kerangka evaluasi kebijakan William N. Dunn yang mencakup enam kriteria, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesetaraan, responsivitas, dan ketepatan kebijakan. Kerangka evaluasi ini digunakan karena mampu memberikan penilaian yang sistematis terhadap kualitas kebijakan publik, baik dari sisi pencapaian tujuan maupun kesesuaian kebijakan dengan kebutuhan masyarakat dan organisasi (Dunn, 2015).

Keenam kriteria tersebut dijadikan indikator analisis untuk menilai sejauh mana kebijakan pengelolaan SDM ASN mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi daerah.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan subjek penelitian menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator evaluasi kebijakan. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan penilaian informan terkait implementasi kebijakan, kendala yang dihadapi, serta dampak kebijakan terhadap kinerja aparatur dan organisasi. Penggunaan wawancara mendalam dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh data yang kaya dan kontekstual (Moleong, 2017). Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi, seperti peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan SDM ASN, dokumen kebijakan dan perencanaan BKPSDM, data kepegawaian ASN, dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta laporan pelaksanaan reformasi birokrasi Kabupaten Mahakam Ulu. Data sekunder digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan yang diperoleh dari data primer.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik ini memungkinkan peneliti melakukan analisis secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan akhir (Miles et al., 2014). Data yang telah dikumpulkan dikelompokkan dan dianalisis berdasarkan indikator evaluasi kebijakan, kemudian diinterpretasikan untuk menilai sejauh mana kebijakan pengelolaan SDM ASN telah berjalan secara efektif dalam mendukung reformasi birokrasi. Kerangka evaluasi kebijakan Dunn digunakan sebagai alat analisis utama untuk memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kualitas implementasi kebijakan publik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat paada tabel berikut:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Evaluasi Kebijakan Pengelolaan SDM ASN

No	Kriteria Evaluasi (Dunn)	Indikator Analisis	Sumber Data
1	Efektivitas	Kesesuaian pelaksanaan kebijakan dengan tujuan reformasi birokrasi	Wawancara, SKP, dokumen kebijakan
2	Efisiensi	Kesesuaian penggunaan SDM dan beban kerja	Data kepegawaian, wawancara
3	Kecukupan	Kemampuan kebijakan menjawab kebutuhan kompetensi ASN	Dokumen pelatihan, wawancara
4	Kesetaraan	Kesamaan akses ASN terhadap layanan dan pengembangan SDM	Wawancara, data internal
5	Responsivitas	Tanggapan BKPSDM terhadap kebutuhan aparatur	Wawancara
6	Ketepatan	Kesesuaian kebijakan dengan konteks daerah otonom baru	Dokumen kebijakan, wawancara

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Penelitian ini tidak merumuskan hipotesis secara statistik karena menggunakan pendekatan kualitatif. Namun demikian, penelitian ini didasarkan pada asumsi analitis bahwa kebijakan pengelolaan SDM ASN di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu telah berjalan secara administratif, tetapi belum sepenuhnya efektif dalam menghasilkan perubahan substantif terhadap kinerja aparatur dan organisasi. Asumsi analitis tersebut diuji melalui

analisis mendalam terhadap data empiris yang diperoleh selama proses penelitian, sebagaimana lazim dalam penelitian kualitatif evaluatif (Dunn, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas: Kesesuaian Pelaksanaan Kebijakan Dengan Tujuan Reformasi Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (SDM ASN) di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu telah dijalankan dalam kerangka regulasi yang jelas dan konsisten dengan kebijakan nasional reformasi birokrasi. Implementasi kebijakan tersebut mencakup pengelolaan data kepegawaian, penilaian kinerja ASN melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta pelaksanaan fungsi pelayanan administrasi kepegawaian. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2 berikut:

Gambar 2. Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur

Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur				
Penyusunan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Jumlah Dokumen Hasil Penyusunan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Kab. Mahakam Ulu	1	Dokumen
Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Jumlah Dokumen Hasil Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Kab. Mahakam Ulu	105	Sertifikat
Evaluasi Hasil Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Jumlah Dokumen Hasil Evaluasi Hasil Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur	Kab. Mahakam Ulu	1153	SKP
Pengelolaan Tanda Jasa bagi Pegawai	Jumlah ASN yang Diberikan Tanda Jasa	Kab. Mahakam Ulu	10	Orang
Pembinaan Disiplin ASN	Jumlah ASN yang Mendapatkan Pembinaan Kedisiplinan	Kab. Mahakam Ulu	10	Orang
Pengelolaan Penyelesaian Pelanggaran Disiplin ASN	Jumlah laporan hasil pengelolaan penyelesaian pelanggaran disiplin ASN	Kab. Mahakam Ulu	5	Laporan
Pelayanan Proses Izin Perceraian Pegawai	Jumlah Dokumen Proses Izin Perceraian Pegawai yang Dilayani	Kab. Mahakam Ulu	3	Dokumen

Sumber: BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu, (2025)

Meskipun demikian, temuan di lapangan memperlihatkan bahwa pelaksanaan kebijakan masih lebih menekankan pada aspek kepatuhan administratif dibandingkan upaya mendorong perubahan substantif terhadap kualitas kinerja aparatur dan organisasi. Kebijakan berjalan sesuai prosedur, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata. Dari sisi efektivitas, pelaksanaan kebijakan pengelolaan SDM ASN telah memenuhi tuntutan prosedural sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Setiap ASN telah memiliki SKP dan dilakukan penilaian kinerja secara periodik oleh atasan langsung. Sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 2. Realisasi Penilaian Kinerja ASN PerTahun berdasarkan E-Kinerja BKN

Tahun	Jumlah ASN Wajib SKP	Jumlah ASN Penilaian SKP	Jumlah ASN tidak dapat penilaian SKP
2023	1264	1144	120
2024	1413	1318	95

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Data pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa secara administratif pelaksanaan penilaian kinerja ASN melalui E-Kinerja BKN telah berjalan dengan cukup baik, yang ditunjukkan oleh tingginya jumlah ASN yang memiliki dan dinilai SKP pada tahun 2023 dan 2024. Kondisi ini sejalan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mewajibkan setiap ASN memiliki SKP dan dilakukan penilaian kinerja secara periodik oleh atasan langsung. Namun demikian, meskipun tingkat kepatuhan prosedural mengalami peningkatan, hasil wawancara dan telaah dokumen menunjukkan bahwa

penilaian kinerja tersebut belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen manajerial. Nilai kinerja ASN cenderung tinggi dan relatif seragam, sehingga belum mampu membedakan kontribusi dan capaian kinerja riil antar ASN. Dalam perspektif evaluasi kebijakan menurut Dunn, kondisi ini mengindikasikan bahwa kebijakan telah mencapai tujuannya, tetapi belum efektif dalam menghasilkan dampak substantif terhadap peningkatan kinerja ASN dan percepatan reformasi birokrasi.

Efisiensi: Kesesuaian Penggunaan SDM Dan Beban Kerja

Aspek efisiensi kebijakan menunjukkan adanya tantangan struktural yang cukup signifikan. Data kepegawaian BKPSDM memperlihatkan keterbatasan jumlah ASN yang harus menangani beban kerja yang relatif besar. Keterbatasan ini berdampak pada pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang belum optimal, khususnya dalam perencanaan dan pengembangan kompetensi aparatur. Sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. Capaian Penerimaan ASN Kabupaten Mahakam Ulu, (2024)

Tujuan / Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Capaian	Keterangan
Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang Berkualitas dan Tertib Administrasi serta Meningkatnya Kesejahteraan Pegawai	Jumlah Penerimaan Formasi ASN	87 %	34,39 %	39,53	Terkait pencapaian target dari penerimaan jumlah formasi ASN mengalami penurunan dari target awal sebesar 87% menjadi 39,53%

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Data pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa capaian penerimaan ASN Kabupaten Mahakam Ulu pada tahun 2024 masih jauh di bawah target yang ditetapkan. Dari target penerimaan formasi ASN sebesar 87%, realisasi yang tercapai hanya sebesar 34,39% atau setara dengan tingkat capaian 39,53%. Rendahnya realisasi tersebut berdampak langsung pada keterbatasan jumlah ASN yang tersedia untuk melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan daerah. Kondisi ini memperkuat analisis aspek efisiensi kebijakan, di mana keterbatasan jumlah ASN menyebabkan beban kerja yang relatif besar harus ditanggung oleh aparatur yang ada. Akibatnya, pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam perencanaan kebutuhan pegawai dan pengembangan kompetensi aparatur, belum dapat berjalan secara optimal. Situasi tersebut bertentangan dengan prinsip efisiensi dalam Grand Design Reformasi Birokrasi yang menekankan keseimbangan antara input dan output kebijakan. Meskipun kebijakan penerimaan ASN tetap dilaksanakan, penggunaan sumber daya yang terbatas belum mampu menghasilkan output yang sebanding, sehingga efisiensi kebijakan pengelolaan SDM ASN di Kabupaten Mahakam Ulu masih perlu ditingkatkan.

Kecukupan: Kemampuan Kebijakan Menjawab Kebutuhan Kompetensi ASN

Dari aspek kecukupan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan SDM ASN belum sepenuhnya mampu menjawab permasalahan mendasar yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu. Pengembangan kompetensi aparatur masih terbatas,

baik dari segi jumlah maupun relevansinya dengan kebutuhan jabatan dan organisasi. Program pelatihan dan pengembangan cenderung mengikuti agenda dan ketersediaan anggaran dari pemerintah pusat, sehingga belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik daerah. Dalam kerangka teori Dunn, kebijakan dapat dikatakan belum cukup (adequate) karena belum mampu menyelesaikan masalah utama yang menjadi sasaran kebijakan, yakni peningkatan kapasitas dan profesionalisme ASN di daerah otonom baru.

Selain itu, keterbatasan kecukupan kebijakan juga tercermin dari belum optimalnya proses pemetaan kebutuhan kompetensi (training needs analysis) yang berbasis pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Kondisi ini menyebabkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki aparatur dengan tuntutan kinerja organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika penyelenggaraan pemerintahan di daerah otonom baru. Akibatnya, pengembangan SDM ASN cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya diarahkan untuk memperkuat kapasitas teknis, manajerial, dan sosial kultural secara terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang ada belum mampu mengantisipasi kompleksitas kebutuhan kompetensi yang berkembang di lingkungan birokrasi daerah.

Di sisi lain, keterbatasan anggaran dan kapasitas kelembagaan juga menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan kecukupan kebijakan pengelolaan SDM ASN. Ketergantungan terhadap program fasilitasi dari pemerintah pusat menyebabkan ruang inovasi daerah dalam merancang program pengembangan kompetensi menjadi terbatas. Padahal, dalam konteks reformasi birokrasi, diperlukan pendekatan yang lebih adaptif dan kontekstual agar kebijakan mampu menjawab kebutuhan riil organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif kecukupan, kebijakan pengelolaan SDM di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu masih memerlukan penguatan, baik dari aspek perencanaan, penganggaran, maupun implementasi, agar mampu secara efektif mendukung peningkatan kualitas dan profesionalisme ASN.

Kesetaraan: Kesamaan Akses ASN Terhadap Layanan Dan Pengembangan SDM

Ditinjau dari dimensi kesetaraan, kebijakan pengelolaan SDM ASN telah dilaksanakan berdasarkan prosedur dan ketentuan yang sama bagi seluruh ASN. Prinsip non-diskriminasi telah diupayakan melalui mekanisme penilaian kinerja dan pelayanan administrasi yang seragam. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa kesetaraan tersebut masih bersifat formal. Tidak semua ASN memperoleh kesempatan yang sama dalam akses pengembangan kompetensi dan peningkatan kapasitas. ASN yang menduduki jabatan tertentu atau memiliki kedekatan dengan proses pengambilan keputusan cenderung lebih mudah memperoleh peluang pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa kesetaraan prosedural belum sepenuhnya menghasilkan kesetaraan manfaat kebijakan.

Lebih lanjut, ketimpangan akses tersebut juga dipengaruhi oleh belum meratanya sistem informasi dan transparansi terkait peluang pengembangan kompetensi. Informasi mengenai pelatihan, bimbingan teknis, maupun pendidikan lanjutan belum sepenuhnya tersampaikan secara terbuka dan merata kepada seluruh ASN. Kondisi ini menyebabkan sebagian aparatur tidak memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses program pengembangan diri, bukan karena keterbatasan kapasitas, melainkan karena keterbatasan informasi. Dalam perspektif evaluasi kebijakan, hal ini menunjukkan adanya kesenjangan

antara prinsip kesetaraan yang dirumuskan dalam kebijakan dengan praktik implementasinya di lapangan.

Di sisi lain, faktor subjektivitas dalam proses seleksi peserta pengembangan kompetensi juga menjadi tantangan dalam mewujudkan kesetaraan yang substantif. Mekanisme penunjukan atau rekomendasi yang belum sepenuhnya berbasis merit berpotensi menciptakan ketidakadilan dalam distribusi kesempatan pengembangan SDM. Akibatnya, kebijakan yang secara normatif menjunjung tinggi prinsip kesetaraan belum mampu memberikan dampak yang merata bagi seluruh ASN. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem merit, transparansi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan SDM ASN agar kesetaraan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu dirasakan secara nyata oleh seluruh aparatur di lingkungan BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu.

Responsivitas: Tanggapan BKPSDM Terhadap Kebutuhan Aparatur

Aspek responsivitas kebijakan memperlihatkan adanya upaya adaptasi dari BKPSDM terhadap kondisi dan keterbatasan daerah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa aparatur berupaya memberikan pelayanan kepegawaian secara responsif meskipun dihadapkan pada keterbatasan sarana, prasarana, dan sumber daya manusia. Namun, responsivitas tersebut masih lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan administratif jangka pendek. Kebutuhan strategis aparatur, seperti perencanaan karier dan pengembangan kompetensi jangka panjang, belum sepenuhnya direspons secara sistematis. Dalam perspektif kebijakan publik, rendahnya responsivitas terhadap kebutuhan strategis ini berpotensi menghambat keberlanjutan reformasi birokrasi.

Selain itu, keterbatasan responsivitas dalam menjawab kebutuhan strategis aparatur juga berkaitan dengan belum optimalnya sistem perencanaan SDM yang berbasis data dan proyeksi jangka panjang. Perencanaan pengembangan karier ASN masih cenderung bersifat reaktif dan belum didukung oleh peta jalan (roadmap) pengembangan kompetensi yang terintegrasi. Kondisi ini menyebabkan kebijakan yang diambil sering kali hanya merespons kebutuhan sesaat, tanpa mempertimbangkan arah pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, responsivitas kebijakan belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mendorong peningkatan kualitas SDM ASN secara sistemik.

Tidak hanya itu, tingkat responsivitas BKPSDM juga dipengaruhi oleh keterbatasan koordinasi dan integrasi antar unit kerja dalam mengidentifikasi kebutuhan aparatur. Kebutuhan pengembangan SDM yang seharusnya dihimpun dari berbagai perangkat daerah belum sepenuhnya terakomodasi secara komprehensif dalam perencanaan kebijakan. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara kebutuhan riil di lapangan dengan program yang dirancang dan diimplementasikan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme koordinasi, optimalisasi pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, serta penerapan pendekatan partisipatif agar kebijakan yang dihasilkan lebih responsif, adaptif, dan mampu menjawab kebutuhan strategis aparatur secara berkelanjutan.

Ketepatan: Kesesuaian Kebijakan Dengan Konteks Daerah Otonom Baru

Selanjutnya, dari aspek ketepatan, kebijakan pengelolaan SDM ASN dinilai tepat secara normatif karena selaras dengan regulasi nasional yang berlaku. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan tersebut belum sepenuhnya kontekstual dengan karakteristik Kabupaten Mahakam Ulu sebagai daerah otonom baru dengan kondisi

geografis dan kapasitas birokrasi yang terbatas. Dalam teori implementasi kebijakan, ketepatan tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian dengan aturan, tetapi juga oleh kemampuan kebijakan menyesuaikan diri dengan konteks lokal. Ketidaksesuaian ini menyebabkan kebijakan belum mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kinerja aparatur dan efektivitas organisasi.

Secara keseluruhan, kebijakan pengelolaan SDM ASN di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu telah berjalan secara administratif, adaptif, dan sesuai dengan kerangka regulasi reformasi birokrasi. Namun, kebijakan tersebut belum sepenuhnya efektif dalam menghasilkan perubahan substantif sebagaimana diharapkan dalam teori evaluasi kebijakan dan reformasi birokrasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan tidak cukup diukur dari kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dari kemampuannya menghasilkan peningkatan kapasitas aparatur, kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, penguatan kebijakan pengelolaan SDM ASN di daerah otonom baru perlu diarahkan pada peningkatan substansi kebijakan, penyesuaian dengan konteks lokal, serta penguatan fungsi manajemen kinerja dan pengembangan kompetensi aparatur.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya upaya penyesuaian kebijakan yang lebih kontekstual dan fleksibel agar mampu menjawab tantangan spesifik daerah otonom baru seperti Kabupaten Mahakam Ulu. Penyesuaian ini dapat dilakukan melalui penguatan peran daerah dalam merancang program pengembangan SDM berbasis kebutuhan lokal, tanpa mengabaikan kerangka regulasi nasional. Selain itu, integrasi antara kebijakan pengelolaan SDM dengan strategi pembangunan daerah menjadi penting agar arah pengembangan aparatur selaras dengan prioritas pembangunan. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan tidak hanya tepat secara normatif, tetapi juga relevan, implementatif, dan mampu memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja birokrasi di tingkat daerah.

KESIMPULAN

Secara umum, kebijakan pengelolaan SDM ASN di BKPSDM Kabupaten Mahakam Ulu sudah berjalan dan sesuai dengan regulasi reformasi birokrasi, terutama dalam menjaga fungsi administratif kepegawaian. Artinya, dari sisi prosedural, kebijakan ini mampu memastikan sistem kepegawaian tetap stabil di daerah otonom baru. Namun, jika dilihat lebih dalam, kebijakan tersebut belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja dan profesionalisme ASN. Implementasinya masih cenderung administratif dan belum menghasilkan perubahan yang signifikan terhadap kualitas aparatur. Hal ini menunjukkan adanya jarak antara tujuan ideal kebijakan dengan kondisi nyata di lapangan.

Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan tidak cukup hanya diukur dari kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dari dampaknya terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM ASN perlu diposisikan sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi, bukan sekadar kegiatan administratif, serta menjadi ruang penting untuk pengembangan kajian lanjutan yang lebih komprehensif dan kontekstual. Di samping itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa berbagai indikator evaluasi kebijakan seperti kecukupan, kesetaraan, dan responsivitas masih belum terpenuhi secara optimal. Keterbatasan dalam pengembangan kompetensi, belum meratanya akses terhadap program peningkatan kapasitas, serta respons kebijakan yang masih berorientasi jangka pendek menjadi tantangan utama dalam pengelolaan SDM ASN. Kondisi ini memperlihatkan bahwa

kebijakan yang ada belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan riil aparatur maupun tuntutan organisasi yang terus berkembang.

Ke depan, diperlukan upaya penguatan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan pengelolaan SDM ASN yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan. Pendekatan yang lebih adaptif, transparan, serta berbasis sistem merit menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas kebijakan. Dengan demikian, pengelolaan SDM ASN diharapkan tidak hanya mampu menjaga stabilitas administratif, tetapi juga berkontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dunn, W. N. (2015). Public policy analysis: An integrated approach. Routledge.
- [2] Dwiyanto, A. (2021). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. Ugm Press.
- [3] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis. sage.
- [4] Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif (Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 102–107.
- [5] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford university press.
- [6] Prasajo, E., & Kurniawan, T. (2019). Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan. In Rajawali Pers.
- [7] Sugiyono, P. D. (2019). metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan). Metode Penelitian Pendidikan, 67(2019), 18.
- [8] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045. Jakarta: KemenPANRB.
- [9] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah terakhir. Diambil 23 Januari 2026 Dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/69842/pp-no-11-tahun-2017>
- [10] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Diambil 23 Januari 2026 Dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41159/perpres-no-81-tahun-2010>
- [11] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Diambil 23 Januari 2026 Dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/259426/uu-no-20-tahun-2023>

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN