



Analisis Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Berbasis *Ability-Motivation Opportunity* (Amo) pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh

Aula Pambudi^{1*}, Yeni Absah², Nismah Panjaitan³

¹⁻³Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, Indonesia

*Korespondensi penulis: aulapambudi14@gmail.com

Abstract. *The Regional Office of the National Land Agency (BPN) of Aceh Province faces increasing complexity in land administration, rising performance demands, and organizational transformation, all of which require effective human resource capacity management. However, the organization lacks a structured empirical understanding of employees' ability, motivation, and opportunity (AMO) as an integrated basis for human resource capacity strengthening. This study aims to map the AMO profile of employees, examine their perceptions of human resource management (HRM) practices, identify enabling and constraining factors, and formulate recommendations for strengthening human resource capacity. An explanatory sequential mixed methods design was employed, involving a census survey of 79 employees followed by semi-structured interviews with five structural officials. Quantitative and qualitative findings were integrated using the joint display technique. The results indicate that Motivation was rated Very Good (4.31), Ability was rated Good (4.19), and Opportunity received the lowest score among the three dimensions, although it remained within the Good category (3.79). Employees' overall perception of HRM practices was also classified as Good (4.11). The integration of quantitative and qualitative findings across 19 aspects revealed that expansion was the predominant integration pattern (70%). Cross-dimensional analysis further showed that leadership simultaneously influences all three AMO dimensions; however, its impact remains highly dependent on individual leaders rather than being institutionalized within organizational systems. Based on these findings, the study proposes ten context-specific recommendations for strengthening human resource capacity using the AMO framework.*

Keywords: *AMO Framework; Human Resource Capacity; Human Resource Management; Mixed Methods; Organizational Performance.*

Abstrak. Kantor Wilayah BPN Provinsi Aceh dihadapkan pada kompleksitas tugas pertanahan, tuntutan kinerja, serta kebutuhan transformasi yang menuntut pengelolaan kapasitas SDM aparatur secara efektif. Namun organisasi belum memiliki gambaran empiris yang terstruktur mengenai kondisi kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja aparatur secara terintegrasi. Penelitian ini bertujuan memetakan profil AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) aparatur, menggambarkan persepsi terhadap praktik HRM, mengidentifikasi faktor penguat dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi penguatan kapasitas SDM. Desain *explanatory sequential mixed methods* digunakan melalui survei sensus terhadap 79 aparatur dan wawancara dengan lima pejabat struktural, diintegrasikan melalui teknik *joint display*. Hasil menunjukkan bahwa *Motivation* berada pada kategori Sangat Baik (4,31), *Ability* pada kategori Baik (4,19), dan *Opportunity* relatif lebih rendah (3,79), persepsi HRM secara keseluruhan Baik (4,11). Integrasi 19 aspek mengidentifikasi pola perluasan yang dominan (70%). Temuan lintas dimensi menunjukkan bahwa peran pimpinan mempengaruhi ketiga dimensi AMO secara simultan namun masih bersifat personal. Penelitian ini menghasilkan sepuluh rekomendasi penguatan kapasitas SDM yang disusun berdasarkan dimensi AMO.

Kata Kunci: Kapasitas SDM; Kinerja Organisasi; Kerangka AMO; Manajemen SDM; Metode Campuran.

1. LATAR BELAKANG

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi dipandang sangat penting sebagai penggerak organisasi. SDM dipahami sebagai potensi yang menjadi penggerak utama organisasi dalam mencapai eksistensinya (Wulandari, 2025). SDM adalah modal non-material/non-finansial yang berfungsi sebagai aset strategis dalam organisasi dan dapat diwujudkan secara nyata baik secara fisik (tenaga, keterampilan) maupun non-fisik (pengetahuan, motivasi, etika kerja) (Simamora, 2004, dalam Wulandari, 2025). Dalam pandangan Werther dan Davis (1996, dalam Wulandari 2025), SDM adalah pegawai yang siap,

mampu, dan siaga dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Ndraha (2003, dalam Wulandari, 2025) menekankan bahwa SDM memiliki kapasitas untuk menciptakan nilai komparatif maupun nilai kompetitif-generatif-inovatif, asalkan dikelola dengan mengarahkan potensi energinya yang paling tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa kapasitas SDM tidak hanya dipahami sebagai kecukupan jumlah pegawai atau pemenuhan kuantitas dan kompetensi formal, melainkan sebagai kemampuan organisasi dalam memaksimalkan dan memberdayakan kemampuan individu, motivasi untuk berkontribusi, serta dukungan sistem dan mekanisme kerja menjadi kinerja yang efektif.

Namun dalam praktiknya, terdapat berbagai tantangan yang kompleks dalam tata kelola SDM Aparatur di Indonesia. Berbagai studi terkini tentang ASN mendukung bahwa pengelolaan SDM aparatur menghadapi kompleksitas yang meningkat akibat *mismatch* kompetensi, distribusi beban kerja, perubahan demografi pegawai, dan tuntutan transformasi digital. Aneta et.al (2024), melalui telaah kebijakan reformasi ASN dalam konteks perampangan birokrasi, menyimpulkan bahwa ketidaksesuaian antara komposisi dan kompetensi ASN masih menjadi tantangan besar dalam meningkatkan produktivitas birokrasi di Indonesia, dan menekankan bahwa perampangan birokrasi harus disertai pemetaan kompetensi dan redistribusi beban kerja agar tidak menimbulkan stagnasi pelayanan publik (Aneta et al., 2024). Ketimpangan antara komposisi ASN dan beban kerja merupakan tantangan yang kerap menyebabkan inefisiensi dalam pelayanan publik. Penelitian dari Mergel (2019, dalam Aneta et al., 2024) menemukan bahwa dalam banyak sistem birokrasi, terdapat fenomena *overstaffing* pada sektor administratif tetapi kekurangan tenaga pada bidang teknis dan layanan langsung kepada masyarakat, yang berakibat pada beban kerja yang tidak merata (Aneta et al., 2024). Dalam konteks transformasi digital birokrasi, digitalisasi layanan publik terbukti menciptakan tekanan psikologis baru bagi aparatur, seperti stres, kelelahan, dan rasa teras diawasi, terutama ketika adaptasi teknologi tidak diimbangi dukungan pelatihan dan sistem kerja yang memadai (Marantika et al., 2024). Wulandari (2025) mengemukakan bahwa terdapat tantangan dan dinamika yang berkembang dalam pengelolaan SDM aparatur baik dari sisi internal maupun eksternal, meliputi perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, faktor politik, faktor perekonomian, demografi, dan keterampilan pekerja. Penguatan kapasitas SDM aparatur bukan merupakan kebutuhan yang bersifat periodik atau terikat pada satu periode perencanaan tertentu, melainkan kebutuhan yang bersifat berkelanjutan. United Nation Development Programme (UNDP) (2009) menegaskan bahwa pengembangan kapasitas merupakan proses jangka panjang yang melibatkan interaksi antara individu, organisasi, dan lingkungan kelembagaan, bukan intervensi sesaat yang selesai setelah

satu program dilaksanakan. Dalam konteks organisasi publik, tuntutan terhadap kapasitas SDM terus berkembang seiring perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dinamika sosial masyarakat, dan pergeseran prioritas kebijakan. Oleh karena itu, pemetaan kondisi kapasitas SDM secara berkala menjadi kebutuhan yang mendasar bagi setiap organisasi publik agar strategi penguatan yang diterapkan tetap relevan dan tepat sasaran.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang agraria dan tata ruang, Kementerian ATR/BPN telah menetapkan Rencana Strategis tahun 2025–2029 yang menjabarkan enam sasaran strategis yang mencakup terwujudnya ruang yang aman, nyaman, produktif, dan berkelanjutan, peningkatan kualitas penyelenggaraan kebijakan pertanahan dan tata ruang dalam mendukung perekonomian nasional, kepastian hak atas tanah untuk seluruh lapisan masyarakat, keadilan hak atas tanah untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, pelayanan pertanahan dan tata ruang yang efisien dan efektif, serta meningkatnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan berdampak. Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran strategis tersebut secara bertahap sesuai roadmap lima tahun, Renstra ATR/BPN juga menetapkan tahapan transformasi bertahap selama lima tahun ke depan dengan pendekatan *Society 5.0* yang menekankan tata kelola berbasis digital, sosial, lingkungan, dan pemerintahan modern. Pemanfaatan teknologi cerdas seperti big data, artificial intelligence (AI), *cloud computing*, dan *Internet of Things* (IoT) menjadi pondasi untuk meningkatkan aksesibilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan ruang dan tanah. Sehingga pada tahun 2029 diharapkan tata kelola pertanahan dan ruang lebih inklusif mendukung pembangunan inklusif dan berkelanjutan, termasuk terselesaikannya berbagai masalah sosial dan ekonomi seperti konflik pertanahan dan ketimpangan akses dan kepemilikan lahan. Renstra 2025–2029 secara eksplisit menegaskan bahwa tantangan pembangunan sektor agraria, pertanahan, dan tata ruang dalam lima tahun mendatang menjadi semakin kompleks, antara lain karena persoalan ketimpangan wilayah serta kebutuhan menjaga keseimbangan antara lahan hunian, lahan konsumsi untuk ketahanan pangan, kebutuhan industri, dan keberlanjutan kawasan hutan. Di samping itu, berbagai isu strategis dan permasalahan yang belum terselesaikan dari hasil evaluasi Renstra 2019–2024 juga menjadi perhatian serius yang harus diatasi agar tujuan dan sasaran strategis dapat tercapai secara optimal.

Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Aceh, sebagai unit vertikal Kementerian ATR/BPN, berperan mengimplementasikan berbagai kebijakan strategis ke dalam program, kegiatan, dan layanan di daerah. Program dan kegiatan tersebut antara lain redistribusi tanah, Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), pengadaan tanah untuk kepentingan umum, serta reformasi birokrasi dan implementasi transformasi digital dalam

pelayanan pertanahan. Implementasi berbagai program strateis menuntut aparatur di lingkungan Kanwil dan Kantor Pertanahan menjalankan kombinasi pekerjaan yang beragam dan saling terkait: pekerjaan teknis pertanahan seperti pengukuran, pemetaan, dan penetapan hak atas tanah; pekerjaan administrasi pelayanan dengan target waktu tertentu; penyelesaian sengketa dan konflik agraria; koordinasi lintas sektor; serta pekerjaan yang memerlukan kompetensi digital dalam transformasi layanan berbasis elektronik. Keragaman kondisi geografis dan sosial di Provinsi Aceh, mulai dari kawasan pesisir, wilayah pegunungan, hingga daerah dengan karakter konflik agraria yang khas, menambah kompleksitas pekerjaan karena menuntut pendekatan kerja yang adaptif, responsif, dan kontekstual yang tidak selalu dapat diseragamkan antar unit kerja. Pelaksanaan berbagai program ini menuntut kapasitas SDM yang memadai di setiap level pelaksana, khususnya dalam menghadapi kompleksitas transformasi digital dan reformasi birokrasi, penyelesaian sengketa, dan pelayanan pertanahan yang semakin beragam.

Tantangan umum yang dihadapi ASN, seperti kesenjangan kompetensi, distribusi beban kerja yang tidak seimbang, dan tuntutan adaptasi digital, berpotensi terakumulasi lebih nyata di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Aceh. Kondisi ini tercermin dalam realitas pekerjaan yang menuntut aparatur menguasai beragam kemampuan secara simultan mulai dari teknis seperti pengukuran, pemetaan, analisis yuridis, pemahaman berbagai regulasi, hingga administratif yang meliputi pengelolaan sistem digital, koordinasi lintas sektor, dan komunikasi publik. Sayangnya, kompleksitas tuntutan ini tidak selalu diimbangi dengan penataan kapasitas SDM yang memadai, baik dari sisi kesesuaian kompetensi, pembagian beban kerja, maupun dukungan sistem kerja.

Pemetaan permasalahan internal Kanwil BPN Provinsi Aceh tahun 2025 mengkonfirmasi bahwa tantangan-tantangan tersebut memang hadir secara nyata di lingkungan organisasi. Beberapa permasalahan yang teridentifikasi antara lain: terbatasnya pemahaman SDM dalam penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), belum sepenuhnya terpenuhinya kesesuaian kompetensi ASN terhadap jabatan yang diemban, serta keterbatasan jumlah SDM yang berdampak pada distribusi beban kerja yang belum seimbang antar unit kerja. Permasalahan-permasalahan ini menunjukkan bahwa tantangan kapasitas SDM di Kanwil BPN Provinsi Aceh bersifat multidimensi, tidak hanya menyangkut kompetensi (*ability*), tetapi juga berkaitan dengan beban dan kondisi kerja (*opportunity*) yang mempengaruhi kemampuan aparatur untuk berkinerja secara optimal.

Dalam praktiknya, SDM aparatur sering menghadapi situasi di mana kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan secara optimal, motivasi kerja terfragmentasi akibat tekanan

target yang tinggi, serta keterbatasan mekanisme organisasi untuk mengaktualisasikan potensi kerja secara berkelanjutan. Organisasi dipandang membangun keunggulan melalui kombinasi berbagai sumber daya yang dimilikinya (Barney, 1991). Namun, tidak semua organisasi mampu memanfaatkan sumber daya manusia sebagai modal strategis secara efektif. Gibbons dan Henderson (2012) serta Card et al. (2013) menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara keterampilan individu dan tuntutan pekerjaan menghasilkan inefisiensi signifikan dalam pemanfaatan kapasitas organisasi dan menurunkan produktivitas. Ployhart dan Moliterno (2011) menegaskan bahwa *human capital* pada dasarnya melekat pada individu, sehingga agar dapat menjadi sumber daya organisasi, diperlukan proses yang menghubungkan kapasitas individu dengan kinerja organisasi. Apabila proses ini tidak berjalan secara optimal, kapasitas individu yang ada berisiko tidak terakumulasi menjadi kinerja organisasi yang efektif.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, Lengnick-Hall, Beck, dan Lengnick-Hall (2011) berargumen bahwa kapasitas organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan tumbuh di tengah perubahan tertanam dalam kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu di satu sisi, serta rutinitas dan proses organisasi di sisi lain, yang dibentuk melalui praktik *strategic human resource management*. Dengan kata lain, praktik pengelolaan SDM yang tepat memungkinkan kontribusi individu diintegrasikan menjadi kapasitas kolektif untuk menghadapi perubahan. Dengan demikian, inti permasalahannya bukan hanya pada ketersediaan SDM, melainkan juga pada praktik manajemen SDM dalam mengelola, mengarahkan, dan memanfaatkan kapasitas SDM aparatur yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Maka dari itu, dibutuhkan penguatan kapasitas SDM aparatur yang tepat sesuai kebutuhan di Kanwil BPN Provinsi Aceh dengan pendekatan yang relevan.

Untuk memahami dinamika dan tantangan dalam pengelolaan SDM sehingga penguatan kapasitas SDM yang sesuai kebutuhan dapat dilakukan, kerangka Analisis *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* (AMO) sangat relevan. Hal ini dikarenakan pendekatan AMO memungkinkan pemetaan kondisi SDM secara lebih tajam melalui tiga dimensi: kemampuan individu (*Ability*), dorongan untuk berkontribusi (*Motivation*), serta dukungan dan kondisi organisasi (*Opportunity*). Appelbaum et al. (2000) dalam penelitian empiris mereka terhadap *high-performance work systems* (HPWS) di sektor manufaktur menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan pegawai, motivasi, serta kesempatan yang diberikan organisasi untuk menggunakan kemampuan dan motivasi tersebut di tempat kerja (Appelbaum et al., 2000). Formulasi ini menekankan bahwa kinerja bukan sekadar hasil dari kompetensi individu atau motivasi semata, melainkan produk dari ketiga elemen yang bekerja secara bersamaan.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kerangka AMO sebagai lensa analitis untuk dua hal. Pertama, memetakan profil AMO individual pegawai, yaitu sejauh mana pegawai memiliki kemampuan yang memadai (*ability*), motivasi otonom untuk bekerja (*motivation*), serta kejelasan peran dan kewajaran beban kerja (*opportunity*). Kedua, memetakan persepsi pegawai terhadap praktik pengelolaan SDM yang bersifat *AMO-enhancing*, yaitu sejauh mana organisasi telah menjalankan praktik SDM yang meningkatkan kemampuan (*ability-enhancing*), motivasi (*motivation-enhancing*), dan kesempatan (*opportunity-enhancing*) pegawai. Kedua pemetaan ini, ditambah pendalaman melalui wawancara dengan manajemen, menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi penguatan kapasitas SDM yang tepat sasaran dan kontekstual bagi Kanwil BPN Provinsi Aceh.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif–eksploratif dengan metode campuran (*mixed methods*) melalui desain *explanatory sequential* yang berfokus pada studi kasus di Kantor Wilayah BPN Provinsi Aceh. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi *ability*, *motivation*, dan *opportunity* (AMO) aparatur serta persepsi terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Tahap kuantitatif dilakukan melalui survei untuk memetakan profil AMO dan persepsi terhadap praktik *human resource management* (HRM), kemudian diperdalam dengan wawancara pada tahap kualitatif guna menjelaskan temuan survei. Integrasi kedua jenis data dilakukan pada tahap pembahasan sehingga mampu menghasilkan gambaran yang utuh mengenai kondisi SDM di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Aceh (Creswell & Clark, 2007; Samsu, 2021; Fathoni et al., 2025).

Data penelitian terdiri atas data primer berupa kuesioner dan wawancara mendalam serta data sekunder yang berasal dari dokumen organisasi. Populasi penelitian mencakup seluruh 87 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kanwil BPN Provinsi Aceh yang dijadikan responden melalui metode sensus (*total sampling*), sedangkan informan wawancara dipilih secara *purposeful sampling*. Instrumen penelitian meliputi 28 butir pernyataan untuk mengukur AMO individu yang mengacu pada operasionalisasi Beltrán-Martín dan Bou-Llusar (2018), serta 19 butir untuk mengukur persepsi praktik HRM *AMO-enhancing* yang dikembangkan dari Gardner et al. (2001), Chuang dan Liao (2010), serta Gong et al. (2009). Seluruh butir menggunakan skala Likert lima poin untuk menggambarkan kondisi kemampuan, motivasi, kesempatan, dan persepsi pegawai terhadap praktik pengelolaan SDM (Beltrán-Martín & Bou-

Llusar, 2018; Gardner et al., 2001; Chuang & Liao, 2010; Gong et al., 2009; Wright & Nishii, 2004).

Analisis data dilakukan secara terpadu dengan mengombinasikan statistik deskriptif untuk menggambarkan profil AMO dan persepsi HRM pada setiap dimensi, serta analisis tematik terhadap hasil wawancara menggunakan tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Selanjutnya, hasil kuantitatif dan kualitatif diintegrasikan melalui *joint display* dengan pendekatan *merging* sehingga pola kesesuaian maupun kesenjangan dapat diidentifikasi secara sistematis. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan gambaran empiris yang komprehensif mengenai kondisi AMO aparatur dan praktik pengelolaan SDM sebagai dasar penyusunan rekomendasi penguatan kapasitas SDM di Kanwil BPN Provinsi Aceh (Creswell & Plano Clark, 2018; Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Wright & Nishii, 2013).

Berdasarkan verifikasi manual atas hasil *screening*, 8 responden dikeluarkan dari analisis utama karena menunjukkan pola *careless responding* yang substansial. Sehingga analisis utama dilakukan pada N = 79 responden, dengan response rate efektif 90,8% dari populasi target 87 aparatur.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rancangan Rekomendasi Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Berdasarkan integrasi hasil kuantitatif dan kualitatif, rekomendasi penguatan kapasitas SDM Kanwil BPN Provinsi Aceh difokuskan pada keterkaitan dimensi *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* (AMO). Dimensi *Opportunity* (3,79) menjadi prioritas karena nilainya relatif lebih rendah dibandingkan *Ability* (4,19) dan *Motivation* (4,31), sehingga penguatan kesempatan kerja diperlukan agar kemampuan dan motivasi aparatur dapat diaktualisasikan secara optimal. Selain perbaikan sistem formal, penguatan kepemimpinan, budaya kolaboratif, nilai keagamaan dan kearifan lokal Aceh, serta formalisasi praktik informal yang efektif juga diperlukan sebagai strategi penguatan kapasitas SDM. Rekomendasi disusun secara integratif berdasarkan temuan empiris dengan mempertimbangkan kewenangan dan keterbatasan anggaran Kanwil serta memerlukan penyesuaian lebih lanjut sebelum diimplementasikan.

Rekomendasi Penguatan Berbasis *Ability*

Tabel 1. Matriks Rekomendasi Penguatan Dimensi Ability

Kode	Rekomendasi	Basis Temuan (Kuantitatif + Kualitatif)	Aksi Utama	Penanggung Jawab	Jangka Waktu Implementasi	Indikator Keberhasilan
A1	Bridging Program Kompetensi Kontekstual dan Mentoring	Kuantitatif: Ability Baik (4,19), TSC > OSE. Kualitatif: Gap kompetensi antara akademik dengan kemampuan kontekstual dan praktis, serta pemahaman filosofis atau fundamental.	Orientasi terstruktur 2–4 minggu bagi pegawai baru/mutasi mengenai filosofi regulasi pertanahan, sistem aplikasi, dan prosedur operasional. Program diperkuat dengan skema mentoring oleh pegawai senior pada masing-masing unit kerja untuk mendampingi proses adaptasi, transfer pengalaman, dan pemahaman kasus-kasus praktis.	Kabag TU, Kasubbag HKO, Kabid terkait	0–6 bulan	Modul orientasi tersedia; 100% pegawai baru mengikuti program; evaluasi pemahaman pre-post.
A2	Formalisasi Sistem Knowledge Sharing	Kuantitatif: Tidak terdapat dalam instrumen. Kualitatif: Praktik berbagi pengetahuan melalui diskusi kasus, FGD insidentil, dan pendampingan informal sudah berjalan. Terdapat rencana pembentukan forum “Rabu Berbagi” sebagai strategi pengembangan kompetensi yang realistis di tengah keterbatasan	Formalisasi program “Rabu Berbagi” sebagai forum berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja secara rutin dengan pegawai kompeten sebagai narasumber. Forum difokuskan pada pembahasan kasus aktual, perubahan regulasi, praktik lapangan, serta penggunaan sistem aplikasi untuk memperluas pemerataan pengetahuan	Kasubbag HKO + Kabid terkait	0–6 bulan	Forum rutin terlaksana; jadwal dan narasumber terdokumentasi; minimal 12 sesi per tahun; adanya dokumentasi materi dan notulensi; peningkatan partisipasi pegawai dalam forum pembelajaran internal.

A3	Perencanaan Pelatihan Berbasis Kebutuhan Kontekstual	anggaran pelatihan formal.	antarpegawai dan unit kerja.	Kabag TU + BPSDM Pusat	6–12 bulan	Dokumen kebutuhan pelatihan tersusun; minimal satu pelatihan klasikal berbasis kebutuhan unit terlaksana; pelatihan atau sertifikasi PPNS/mediator kembali dibuka; meningkatnya partisipasi pegawai dalam pelatihan prioritas.
		Kuantitatif: Skor AE4 terkait dukungan anggaran pelatihan merupakan yang terendah pada dimensi Ability-enhancing HRM (3,92). Kualitatif: Pelatihan daring dinilai belum efektif oleh seluruh informan. Pelatihan spesifik seperti PPNS dan mediator sudah lama tidak diselenggarakan. Pengelolaan anggaran pelatihan masih terpusat di BPSDM, sementara kebutuhan kompetensi tiap unit bersifat dinamis dan kontekstual. Selain itu, kompetensi manajemen risiko masih terbatas dan terdapat resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan sistem kerja dan teknologi.	Penyusunan dokumen kebutuhan pelatihan spesifik pada setiap unit kerja sebagai dasar perencanaan pelatihan yang disampaikan secara formal kepada BPSDM. Perencanaan difokuskan pada kebutuhan kompetensi prioritas, seperti manajemen risiko, sertifikasi PPNS/mediator, kompetensi digital, dan pelatihan teknis substantif lainnya. Selain itu, diusulkan pelatihan dengan format klasikal dan mekanisme pembebasan tugas selama periode pelatihan agar proses pembelajaran lebih optimal.			

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Rekomendasi Penguatan Dimensi *Motivation*

Pemetaan kuantitatif menunjukkan bahwa dimensi *Motivation* berada pada kategori Sangat Baik (4,31) dan menjadi dimensi terkuat dalam kerangka AMO, dengan komitmen

afektif sebagai subdimensi tertinggi (4,37). Temuan kualitatif mengidentifikasi empat sumber utama motivasi, yaitu kepemimpinan sebagai pembina, budaya kerja kolaboratif, nilai keagamaan dan kearifan lokal Aceh, serta kebanggaan dalam melayani masyarakat, yang menunjukkan karakter motivasi multi-sumber (Perry & Wise, 1990). Meskipun demikian, *joint display* menunjukkan adanya variasi komitmen afektif antarunit kerja (rentang 0,88) serta kekhawatiran terhadap risiko hukum yang dapat memengaruhi aspirasi karier aparatur. Oleh karena itu, rekomendasi difokuskan pada penguatan dan keberlanjutan sumber motivasi yang telah terbentuk agar tidak bergantung pada kondisi kepemimpinan maupun situasi tertentu.

Tabel 2. Matriks Rekomendasi Penguatan Dimensi Motivation

Kode	Rekomendasi	Basis (Kuantitatif + Kualitatif)	Temuan	Langkah yang Disarankan	Penanggung Jawab	Jangka Waktu Implementasi	Indikator
M1	Penguatan Kapasitas Kepemimpinan dalam Pembinaan Pegawai	Kuantitatif: AC menjadi terkuat namun variasi antar unit sebesar 0,88 yang menunjukkan belum meratanya kualitas pembinaan. Kualitatif: Pimpinan menjadi sumber motivasi utama pegawai. Efektivitas implementasi praktik SDM sangat dipengaruhi kapasitas pimpinan unit dalam membina, memberi motivasi, dan menerjemahkan kebijakan organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari.	AC dimensi (4,37), terdapat unit yang kualitas pembinaan.	Pengembangan kapasitas pembinaan pegawai bagi pejabat administrator dan pengawas melalui penguatan coaching, mentoring, komunikasi pembinaan, dan kepemimpinan kolaboratif. Disertai diseminasi praktik kepemimpinan efektif antar unit kerja.	Kakanwil + Kabag TU	6–12 bulan	Program penguatan pembinaan terlaksana; peningkatan konsistensi implementasi praktik SDM antar unit; penguatan kapasitas pembinaan tidak bergantung pada figur tertentu.
M2	Standardisasi Mekanisme Kerja Kolaboratif	Kuantitatif: AC berada pada kategori Sangat Baik (4,37), menunjukkan budaya kerja kolaboratif sudah berkembang. Kualitatif: Praktik kerja tim, asistensi mingguan, forum koordinasi rutin, dan penyelesaian pekerjaan berbasis kolaborasi telah berjalan efektif di beberapa unit dan	AC pada kategori Sangat Baik (4,37), menunjukkan budaya kerja kolaboratif sudah berkembang.	Standardisasi forum koordinasi rutin di setiap bidang dengan agenda tetap seperti pembahasan kasus, evaluasi pekerjaan, dan berbagi pengalaman kerja. Praktik asistensi mingguan yang telah efektif dapat	Kabid masing-masing	0–6 bulan	Seluruh bidang menjalankan forum rutin; notulensi terdokumentasi; peningkatan penyelesaian layanan dan koordinasi antarpegawai.

		membantu menurunkan beban kerja serta tunggakan layanan.	direplikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit.			
M3	Pengembangan Bentuk Pengakuan Nonfinansial yang Bermakna	Kuantitatif: Indikator penghargaan terhadap dedikasi pegawai relatif lebih rendah dibanding indikator motivasi lainnya. Kualitatif: Bentuk penghargaan organisasi masih terbatas pada penilaian kinerja formal, sementara pegawai memiliki motivasi intrinsik yang kuat terhadap kebermaknaan pekerjaan dan kontribusi pelayanan publik.	Pengembangan bentuk pengakuan nonfinansial berbasis kontribusi nyata, seperti penunjukan sebagai mentor atau fasilitator internal, kesempatan mewakili Kanwil dalam kegiatan eksternal, serta apresiasi terhadap inovasi dan kontribusi unit kerja.	Kakanwil	0–6 bulan	Minimal terdapat satu bentuk pengakuan nonfinansial setiap triwulan yang terhubung dengan kontribusi pegawai atau unit kerja.

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Berikut tiga rekomendasi yang diajukan berdasarkan temuan tersebut.

Tabel 3. Matriks Rekomendasi Penguatan Dimensi Opportunity

Kode	Rekomendasi	Basis Temuan (Kuantitatif + Kualitatif)	Langkah yang Disarankan	Penanggung Jawab	Jangka Waktu Implementasi	Indikator
O1	Panduan Pengelolaan Tuntutan dari Berbagai Pihak	Kuantitatif: RC 3,51 (Baik rentang bawah). Variasi RC antar unit 1,14. Kualitatif: Konflik multi-pihak = kondisi struktural (5/5). Masyarakat menuntut melebihi SOP (I-1). Pekerjaan melibatkan berbagai instansi eksternal (I-3). Pendekatan saat ini reaktif (patokan regulasi). Komunikasi antisipatif sudah diterapkan di satu unit dan terbukti efektif (I-5).	Panduan pengelolaan tuntutan: mekanisme komunikasi awal dengan pihak terkait (adopsi praktik I-5), panduan pengambilan keputusan saat tuntutan bertentangan, mekanisme koordinasi antarbidang untuk kasus lintas kewenangan.	Kabid terkait + Kabag TU	6–12 bulan	Panduan tersusun dan tersosialisasi; komunikasi antisipatif menjadi praktik rutin.

O2	Pemerataan Kompetensi untuk Distribusi Beban yang Lebih Merata	Kuantitatif: RO 3,55. Variasi antar jabatan 0,82. Variasi antar unit 1,26. Kualitatif: Beban tidak merata karena gap kompetensi bukan jumlah SDM — “pekerjaannya kok ke saya semua” (I-2). Perbedaan perspektif pimpinan vs pegawai (I-4 vs data kuantitatif). Permen 5→9 menciptakan fluktuasi beban (I-3). Rencana perpindahan internal antar unit (I-2). Mismatch penempatan (I-2).	Pemerataan kompetensi melalui A1+A2 (sehingga lebih banyak yang mampu menangani beragam tugas). Pola perpindahan internal antar unit (sudah direncanakan). Pemetaan beban kerja periodik melibatkan perspektif pimpinan DAN pegawai.	Kabag TU + Kasubbag HKO	6–12 bulan	Pemetaan kompetensi per pegawai; pemetaan beban kerja melibatkan dua perspektif; distribusi lebih merata.
----	--	--	--	-------------------------	------------	---

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Rekomendasi Penguatan Lintas Dimensi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi AMO tidak berjalan secara independen, melainkan saling berkaitan, di mana kemampuan memengaruhi distribusi beban kerja, motivasi dipengaruhi kapasitas kepemimpinan, dan kondisi kerja dikelola melalui berbagai praktik informal di tingkat unit, sejalan dengan sifat multiplikatif AMO (Boxall & Purcell, 2003; Jiang et al., 2012). Hasil *joint display* juga menunjukkan bahwa pimpinan unit berperan secara simultan terhadap ketiga dimensi AMO dan menentukan efektivitas implementasi kebijakan HRM, meskipun kapasitas tersebut masih cenderung bergantung pada figur pimpinan dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi (Wright & Nishii, 2013; Knies et al., 2018). Oleh karena itu, dua rekomendasi lintas dimensi dirancang untuk mengintegrasikan *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* sekaligus memperkuat keberlanjutan praktik pengembangan SDM agar tidak hanya bergantung pada mekanisme informal maupun figur tertentu.

Tabel 4. Matriks Rekomendasi Lintas Dimensi

Kode	Rekomendasi	Basis Temuan (Kuantitatif + Kualitatif)	Langkah yang Disarankan	Penanggung Jawab	Jangka Waktu Implementasi	Indikator
L1	Dokumentasi dan Penyebarluasan Praktik yang Efektif	Kuantitatif: Variasi antar beberapa AMO baik persepsi HRM	Forum antarbidang periodik (minimal 2x/semester): presentasi	Kakanwil + seluruh Kabid	0–6 bulan	Forum terlaksana; minimal 5 praktik terdokumentasi; adopsi

		moderat. Kualitatif: Praktik informal efektif: pendampingan kasus (I-5), “pasukan” (I-5), komunikasi antipatif (I-3), asistensi mingguan (I-3), kepercayaan bertahap (I-5), Rabu Berbagi (I-2), roadmap zona (I-1). Ilmu belum terdokumentasi dan belum disebarluaskan.	praktik per unit termasuk konteks keberhasilan dan keterbatasan. Dokumentasi sebagai knowledge base Kanwil. Rencana Rabu Berbagi (I-2) sebagai wadah utama.			minimal 2 praktik oleh unit lain.
L2	Pengembangan Kapasitas Pimpinan Mengelola A+M+O Secara Bersamaan	Kuantitatif: Variasi implementasi HRM antar unit. Kualitatif: Pimpinan = variabel yang mempengaruhi A+M+O secara simultan (5/5). Variasi pendekatan: tegas (I-3) vs proaktif (I-2) vs pelibatan langsung (I-5) vs pembinaan rutin (I-4). Motivasi situasional tergantung pimpinan (I-2). Gap intended-perceived dimediasi kapasitas pimpinan (I-1).	Pengembangan kapasitas mengelola A+M+O secara bersamaan—bukan tiga agenda terpisah. Fleksibilitas pendekatan sesuai konteks unit. Memastikan kapasitas ini tidak bergantung pada figur personal tertentu.	Kakanwil	12–24 bulan	Program terlaksana; konsistensi pengelolaan SDM antar unit meningkat; keberlanjutan tidak bergantung figur tertentu.

Analisis dan Evaluasi Rancangan Rekomendasi

Sub-bab sebelumnya telah menyajikan sepuluh rekomendasi penguatan kapasitas SDM yang diorganisasi berdasarkan tiga dimensi AMO dan dilengkapi rekomendasi lintas dimensi. Seluruh rekomendasi didasarkan pada temuan integratif dari pemetaan kuantitatif dan pendalaman kualitatif. Sub-bab ini menyajikan analisis atas potensi penerapan rekomendasi tersebut dalam konteks birokrasi pertanahan, mekanisme evaluasi yang dapat dipertimbangkan untuk mengukur dampak penerapan, serta faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi.

Analisis Kesesuaian Rekomendasi dengan Konteks Organisasi

Rekomendasi penelitian disusun dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi publik, terutama hierarki kewenangan pusat-daerah, keterikatan anggaran pada perencanaan tahunan, serta regulasi kepegawaian yang berlaku secara nasional. Kesesuaian tersebut diwujudkan dengan membedakan rekomendasi yang dapat dilaksanakan menggunakan kewenangan dan sumber daya internal Kanwil, seperti A1, A2, M2, M3, dan L1, dengan rekomendasi yang membutuhkan dukungan Kementerian, seperti A3 yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan formal melalui BPSDM. Rekomendasi juga dirancang secara fleksibel agar dapat disesuaikan dengan karakter tugas, komposisi pegawai, dinamika, dan gaya kepemimpinan masing-masing unit kerja sehingga implementasinya tidak menggunakan pendekatan yang sepenuhnya seragam. Sementara itu, persoalan yang berada di luar kewenangan Kanwil, seperti kekhawatiran atas risiko hukum dan keterbatasan pelatihan spesifik, diposisikan sebagai masukan kebijakan bagi Kementerian ATR/BPN untuk ditindaklanjuti melalui mekanisme yang sesuai.

Keterbatasan Rancangan Rekomendasi

Rancangan rekomendasi memiliki keterbatasan karena disusun berdasarkan kondisi Kanwil BPN Provinsi Aceh pada tahun 2026, sementara komposisi pegawai, kepemimpinan, dan regulasi bersifat dinamis sehingga relevansinya perlu dievaluasi secara periodik. Fase kualitatif juga hanya melibatkan lima pejabat struktural, sehingga perspektif kelompok jabatan lain seperti fungsional, pelaksana, dan PPPK yang telah tercakup dalam data kuantitatif belum dieksplorasi secara mendalam melalui wawancara. Selain itu, indikator keberhasilan dalam matriks rekomendasi masih bersifat indikatif dan perlu disesuaikan dengan kapasitas pengukuran organisasi, sedangkan karakteristik khusus Aceh, seperti nilai keagamaan dan kearifan lokal serta disparitas geografis 23 kabupaten/kota, membatasi generalisasi langsung ke Kanwil BPN di provinsi lain. Meskipun demikian, integrasi perspektif pegawai melalui data kuantitatif dan perspektif pimpinan melalui data kualitatif memberikan dasar empiris yang lebih komprehensif, sehingga rekomendasi dapat menjadi acuan yang kontekstual dan realistis bagi penguatan kapasitas SDM Kanwil.

Validasi Rancangan Rekomendasi

Rancangan rekomendasi penguatan kapasitas SDM divalidasi melalui integrasi desain *mixed methods*, kesesuaian dengan temuan empiris, konsistensi dengan kerangka konseptual AMO, serta perspektif informan. Integrasi data kuantitatif dari 79 aparatur dan data kualitatif dari lima pejabat struktural melalui *joint display* menunjukkan bahwa rekomendasi disusun berdasarkan temuan yang saling mengonfirmasi, memperluas, maupun melengkapi antar

sumber data (Creswell & Plano Clark, 2018; Miles et al., 2014). Setiap rekomendasi memiliki keterkaitan langsung dengan kondisi empiris, baik melalui penguatan praktik yang telah berjalan, seperti berbagi pengetahuan, kerja kolaboratif, dan fleksibilitas kerja, maupun melalui respons terhadap kesenjangan kompetensi, distribusi beban kerja, tuntutan pekerjaan, integritas, dan risiko hukum. Rekomendasi juga konsisten dengan kerangka AMO yang menempatkan *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* sebagai dimensi yang saling terkait dalam mendukung kinerja (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003), dengan prioritas pada penguatan *Opportunity* sesuai hasil pemetaan empiris. Meskipun belum melalui forum validasi formal dengan pemangku kepentingan, relevansi rekomendasi diperkuat oleh kesesuaiannya dengan masukan pimpinan, pengelola kepegawaian, dan informan operasional, sehingga rancangan yang dihasilkan memiliki dasar empiris dan konseptual yang memadai untuk dipertimbangkan dalam penguatan kapasitas SDM Kanwil BPN Provinsi Aceh.

Mekanisme Validasi Lanjutan yang Disarankan

Untuk memperkuat validitas rancangan rekomendasi sebelum diimplementasikan secara penuh, organisasi dapat melakukan validasi melalui forum resmi bersama pimpinan Kanwil dan seluruh Kabid guna menilai kesesuaian rekomendasi dengan kondisi aktual, prioritas organisasi, ketersediaan sumber daya, serta perkembangan kebijakan. Selanjutnya, rekomendasi jangka pendek, khususnya A1 (pembekalan kontekstual) dan A2 (formalisasi berbagi pengetahuan), dapat diuji coba pada satu atau dua unit kerja untuk mengidentifikasi kendala dan menyempurnakan mekanisme pelaksanaan sebelum diterapkan secara menyeluruh. Setelah implementasi awal, evaluasi periodik perlu dilakukan dengan melibatkan pimpinan dan pegawai untuk menilai proses pelaksanaan, hasil antara, serta mengidentifikasi konsekuensi yang tidak diantisipasi sebagai dasar penyesuaian. Mengingat kondisi organisasi yang dinamis akibat perubahan komposisi pegawai, mutasi dan rotasi, perkembangan regulasi, serta pergantian kepemimpinan, validasi rekomendasi perlu dilakukan secara berkelanjutan dan adaptif agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis penguatan kapasitas SDM berbasis kerangka *Ability*, *Motivation*, and *Opportunity* (AMO) pada Kanwil BPN Provinsi Aceh melalui pemetaan kondisi aparatur dan persepsi terhadap praktik HRM serta penyusunan rekomendasi berbasis temuan empiris. Berdasarkan pemetaan kuantitatif terhadap 79 aparatur, wawancara semi-terstruktur dengan lima pejabat struktural, dan integrasi data melalui *joint display*, ditemukan bahwa kapasitas SDM secara umum berada pada kondisi baik, dengan *Motivation*

sebagai dimensi terkuat (4,31), diikuti *Ability* (4,19) dan *Opportunity* (3,79), sedangkan persepsi terhadap praktik HRM juga berada pada kategori Baik dengan rata-rata komposit 4,11. Kondisi AMO dipengaruhi oleh faktor pendukung berupa kepemimpinan, budaya kerja kolaboratif, nilai keagamaan dan kearifan lokal, serta praktik pengembangan kompetensi di tingkat unit, sementara faktor penghambat meliputi ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan kontekstual, kesenjangan kompetensi, ketidakmerataan beban kerja, risiko hukum terhadap karier, resistensi terhadap pengembangan, perubahan regulasi, dan ketergantungan motivasi pada karakter pimpinan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan sepuluh rekomendasi yang mencakup penguatan kompetensi kontekstual dan berbagi pengetahuan pada dimensi *Ability*, penguatan kepemimpinan, kerja kolaboratif, dan pengakuan yang bermakna pada dimensi *Motivation*, pengelolaan tuntutan serta pemerataan kompetensi dan beban kerja pada dimensi *Opportunity*, serta dokumentasi praktik efektif dan penguatan kapasitas pimpinan sebagai rekomendasi lintas dimensi AMO.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aneta, Asna, et al. "Problematics of State Civil Apparatus Productivity Towards Bureaucracy Streamliness." *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, vol. 4, no. 1, Jun. 2025, doi:10.59713/jipik.v4i1.1163.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Astiwi, A. R. (2021). *Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)* [Tesis, Universitas Brawijaya]. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/162961/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company, New York.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J.C., Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Bus. Res. Q.* 2018,

<https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>

- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
- Bolino, Mark & Turnley, William. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 90. 740-748. 10.1037/0021-9010.90.4.740.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard University Press.
- Gong, Yaping & Law, Kenneth & Chang, Song & Xin, Katherine. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 94. 263-275. 10.1037/a0013116.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Stajkovic, Alex & Luthans, Fred. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 124. 240-261. 10.1037/0033-2909.124.2.240.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Syamsir, S. (2015). Public service motivation among Indonesian employees: A critical review toward the PSM theory. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2(3), 33–49.
- UNDP. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. United Nations Development Programme.
- Ward, M. K., & Meade, A. W. (2023). Dealing with Careless Responding in Survey Data: Prevention, Identification, and Recommended Best Practices. *Annual Review of Psychology*, 74, 577-596.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, Patrick & Nishii, Lisa. (2004). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. CAHRS Working Paper Series. 468
- Wulandari, W. (2025). *Tata kelola sumber daya manusia pemerintahan*. Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE Publications.