

STRATEGI OPTIMALISASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PETUGAS KESEHATAN HEWAN DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN LAMANDAU

Juliper Silalahi¹; Luluk Tri Harinie²; Achmad Syamsudin³; Lelo Sintani⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya^{1,2,3,4}

Email : silalahi.juliper@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tantangan geografis, keterbatasan personel, dan kesenjangan kompetensi teknis dalam pelayanan kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau yang menuntut perbaikan tata kelola. Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) petugas kesehatan hewan pada Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam bersama informan kunci, dan analisis dokumen pendukung. Data kemudian dianalisis melalui dua tahapan utama, yakni Analisis Tematik Refleksif untuk menggali kondisi faktual dan Sintesis Matriks SWOT/TOWS untuk memformulasikan strategi. Hasil penelitian menemukan bahwa SDM dinas memiliki kekuatan utama pada etos kerja altruistik dan solidaritas tinggi yang ditopang oleh keberhasilan transisi status kepegawaian (P3K). Meski demikian, efektivitas pelayanan masih terhambat oleh minimnya latar belakang pendidikan medik veteriner, beban kerja lintas wilayah, serta buruknya prasarana kendaraan operasional. Melalui analisis TOWS, dirumuskan strategi penguatan melalui kemitraan swasta (CSR) serta perumusan regulasi kerja yang lebih protektif. Kesimpulannya, kualitas pelayanan publik dapat dicapai secara berkelanjutan jika instansi menerapkan standarisasi sertifikasi kompetensi, membatasi jam operasional darurat, serta meremajakan fasilitas logistik petugas.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia; Pelayanan Publik; Kesehatan Hewan; Manajemen Strategis; Analisis SWOT

ABSTRACT

This research is motivated by the significant geographical challenges, limited personnel, and technical competency gaps in animal health services in Lamandau Regency, which demand improved governance. The primary objective of this study is to analyze strategies for optimizing human resource (HR) management among animal health workers at the Lamandau Regency Agriculture and Fisheries Service. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data collection was conducted through participant observation, in-depth interviews with key informants, and analysis of supporting documents. The data were then analyzed through two main stages: Reflective Thematic Analysis to explore the actual conditions and SWOT/TOWS Matrix Synthesis to formulate strategies. The study found that the agency's human resources possess a core strength in their altruistic work ethic and strong solidarity, supported by the successful transition of employee status (P3K). However, service effectiveness is still hampered by a lack of veterinary medical education, cross-regional workloads, and poor operational vehicle infrastructure. Through the TOWS analysis, a strengthening strategy was formulated through private sector partnerships (CSR) and the formulation of more protective work regulations. In conclusion, quality public services can be achieved sustainably if agencies implement competency certification standards, limit emergency operating hours, and rejuvenate staff logistics facilities.

Keywords : Human Resources; Public Services; Animal Health; Strategic Management; SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Transformasi tata kelola pemerintahan yang semakin berorientasi pada kualitas pelayanan publik menuntut setiap organisasi sektor publik untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam perspektif *New Public Management* dan *Public Value Management*, SDM tidak lagi diposisikan hanya sebagai faktor produksi birokrasi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, optimalisasi pengelolaan SDM menjadi salah satu agenda prioritas dalam meningkatkan kinerja organisasi publik, termasuk pada sektor pelayanan kesehatan hewan.

Pelayanan kesehatan hewan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan peternakan, menjaga kesehatan masyarakat veteriner, mengendalikan penyakit hewan menular, serta menjamin keamanan produk pangan asal hewan. Keberhasilan pelayanan tersebut sangat ditentukan oleh kapasitas petugas kesehatan hewan sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan pemerintah di lapangan. Petugas kesehatan hewan dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan manajerial, komunikasi, koordinasi lintas sektor, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan strategis. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan pelayanan kesehatan hewan yang profesional dan berkualitas.

Secara nasional, sektor pelayanan kesehatan hewan masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan keterbatasan jumlah tenaga teknis, ketimpangan distribusi petugas antarwilayah, serta kebutuhan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Tantangan tersebut semakin kompleks pada daerah-daerah yang memiliki karakteristik geografis luas dan tingkat aksesibilitas yang relatif rendah. Dalam kondisi demikian, organisasi pemerintah daerah dituntut mampu mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, sistem penempatan, pengawasan kinerja, serta pemanfaatan teknologi pendukung pelayanan.

Kabupaten Lamandau merupakan salah satu wilayah di Provinsi Kalimantan Tengah yang memiliki potensi sektor peternakan dan pertanian yang cukup besar. Namun demikian, karakteristik wilayah yang luas, penyebaran penduduk yang tidak merata, serta keterbatasan infrastruktur pelayanan menghadirkan tantangan tersendiri dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan hewan. Kondisi tersebut berimplikasi pada tingginya kebutuhan akan petugas kesehatan hewan yang kompeten, memiliki mobilitas tinggi, serta mampu menjangkau wilayah

pelayanan yang tersebar. Pada saat yang sama, pemerintah daerah juga dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, baik dari aspek anggaran, sarana-prasarana, maupun jumlah tenaga teknis yang tersedia.

Sebagai perangkat daerah yang memiliki kewenangan dalam bidang pertanian dan kesehatan hewan, Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan kapasitas SDM petugas kesehatan hewan. Berbagai upaya telah dilakukan melalui pelatihan teknis, peningkatan kapasitas aparatur, penataan wilayah kerja, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas pelayanan. Akan tetapi, hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah permasalahan yang memengaruhi efektivitas pelayanan, antara lain keterbatasan jumlah petugas dibandingkan dengan luas cakupan wilayah kerja, distribusi tenaga yang belum sepenuhnya proporsional, keterbatasan fasilitas operasional, serta kebutuhan peningkatan kompetensi yang berkesinambungan.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan administratif semata. Diperlukan strategi yang komprehensif dan berbasis kebutuhan organisasi agar pengelolaan SDM mampu menghasilkan kinerja pelayanan yang lebih efektif. Dalam perspektif manajemen strategis, keberhasilan organisasi publik ditentukan oleh kemampuannya dalam menyelaraskan sumber daya internal dengan tuntutan lingkungan eksternal melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi yang tepat. Oleh karena itu, analisis terhadap strategi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi merespons berbagai tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Tinjauan terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai pengelolaan SDM sektor publik umumnya berfokus pada aspek kompetensi pegawai, kinerja organisasi, pengembangan karier, dan reformasi birokrasi. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji strategi optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan pada tingkat pemerintah daerah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu juga cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengukuran hubungan antarvariabel, sehingga belum banyak mengungkap proses strategis, dinamika organisasi, serta faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas pengelolaan SDM dalam lingkungan pemerintahan daerah.

Keterbatasan kajian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diisi melalui penelitian yang mampu menjelaskan secara mendalam strategi pengelolaan SDM dalam konteks pelayanan kesehatan hewan. Pendekatan studi kasus menjadi relevan digunakan karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara komprehensif berdasarkan kondisi nyata

organisasi, termasuk berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi implementasi strategi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik, tetapi juga memberikan gambaran empiris mengenai praktik pengelolaan SDM pada sektor pelayanan kesehatan hewan di tingkat daerah.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat pelayanan kesehatan hewan memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan, perlindungan kesehatan masyarakat veteriner, serta pembangunan ekonomi berbasis peternakan. Optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan menjadi salah satu faktor kunci dalam memastikan keberlanjutan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis strategi optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan yang diterapkan oleh Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau, sekaligus mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi implementasinya.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif dan berbasis kebutuhan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen publik, manajemen strategis, dan manajemen SDM sektor publik, khususnya pada bidang pelayanan kesehatan hewan yang hingga saat ini masih relatif jarang menjadi objek penelitian di Indonesia.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia petugas kesehatan hewan yang diterapkan oleh Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia petugas kesehatan hewan yang diterapkan oleh Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor pendukung serta penghambat dalam implementasi strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau.

Kontribusi Penelitian

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik melalui penyediaan bukti empiris mengenai implementasi strategi pengelolaan SDM pada pelayanan kesehatan hewan di tingkat pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian mengenai hubungan antara pengelolaan SDM strategis dan peningkatan kualitas pelayanan publik, sekaligus mengisi kesenjangan penelitian terkait pengelolaan SDM teknis pada sektor pelayanan veteriner.

Kontribusi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau dalam menyusun kebijakan pengembangan SDM, penataan kebutuhan tenaga kerja, peningkatan kompetensi petugas, serta perbaikan sistem evaluasi kinerja. Temuan penelitian juga dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan program peningkatan kualitas pelayanan kesehatan hewan, penguatan kapasitas kelembagaan, dan advokasi kebutuhan sumber daya bagi pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain yang menghadapi permasalahan serupa dalam pengelolaan SDM pelayanan kesehatan hewan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik dalam Pengelolaan SDM Pelayanan Publik

Manajemen strategik merupakan pendekatan yang menekankan proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan berkelanjutan. Dalam sektor publik, manajemen strategik berfungsi sebagai instrumen untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi dapat dikelola secara optimal dalam menghadapi dinamika lingkungan, tuntutan masyarakat, serta keterbatasan sumber daya yang tersedia. Penerapan manajemen strategik menjadi semakin penting dalam organisasi pelayanan publik karena keberhasilan layanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengintegrasikan sumber daya tersebut ke dalam strategi organisasi (Tschirhart & Bielefeld, 2016; Lengnick-Hall et al., 2009; Banazılı, 2024).

Dalam organisasi pelayanan kesehatan, manajemen strategik memungkinkan lembaga untuk mengidentifikasi tantangan lingkungan, merumuskan prioritas pelayanan, mengalokasikan

sumber daya secara efektif, serta membangun sistem evaluasi yang berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan SDM, karena SDM merupakan aktor utama dalam menerjemahkan kebijakan dan program ke dalam praktik pelayanan publik (Oliveira et al., 2021; Wongsin et al., 2025; Nafari & Rezaei, 2022).

Dalam konteks pelayanan kesehatan hewan, manajemen strategik menjadi landasan penting untuk mengatasi persoalan keterbatasan jumlah petugas, distribusi tenaga yang tidak merata, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan. Dengan demikian, optimalisasi SDM petugas kesehatan hewan harus dipahami sebagai bagian integral dari strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Resource-Based View dan Keunggulan Strategis SDM

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan organisasi bersumber dari kemampuan memanfaatkan sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisasi dengan baik (*organized*). Dalam perspektif ini, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Delery & Roumpi, 2017; Collins, 2020; Ployhart, 2021).

Pada organisasi publik, keunggulan tidak diukur melalui profitabilitas, melainkan melalui kemampuan menghasilkan nilai publik (*public value*) berupa efektivitas pelayanan, kepuasan masyarakat, dan peningkatan kualitas tata kelola. Oleh karena itu, kompetensi teknis, pengalaman lapangan, jejaring sosial, serta pengetahuan lokal yang dimiliki petugas kesehatan hewan dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang sulit digantikan oleh organisasi lain (Kosiol et al., 2023; You et al., 2023).

RBV memberikan landasan konseptual bahwa peningkatan kualitas pelayanan kesehatan hewan tidak hanya bergantung pada dukungan anggaran dan infrastruktur, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan SDM secara optimal. Dengan kata lain, pengelolaan SDM yang efektif merupakan investasi strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kinerja pelayanan publik secara berkelanjutan.

Strategic Human Resource Management dalam Organisasi Publik

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM dengan strategi organisasi secara keseluruhan. SHRM menempatkan SDM sebagai mitra strategis yang berperan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi melalui praktik-praktik seperti rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengelolaan karier (Wright & McMahan, 1992; Jackson et al., 2014; Ren et al., 2023).

Literatur SHRM menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian (*fit*) antara strategi organisasi dan kebijakan SDM. Kesesuaian tersebut meliputi *vertical fit*, yaitu keterkaitan antara praktik SDM dengan tujuan organisasi, serta *horizontal fit*, yaitu konsistensi antarberbagai praktik SDM yang diterapkan secara simultan (Yu et al., 2022; Ramapriya & Sudhamathi, 2021).

Dalam sektor publik, penerapan SHRM terbukti berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan petugas kesehatan hewan perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi, penempatan yang sesuai kebutuhan organisasi, sistem penghargaan yang adil, serta penguatan budaya kerja kolaboratif agar mampu menghasilkan pelayanan publik yang lebih efektif dan responsif.

Public Service Motivation dan Kinerja Pelayanan Publik

Keberhasilan organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh motivasi intrinsik untuk melayani masyarakat. Konsep ini dijelaskan melalui teori Public Service Motivation (PSM) yang menekankan adanya dorongan altruistik individu untuk berkontribusi pada kepentingan publik dan menghasilkan manfaat sosial yang lebih luas (Lee et al., 2021; Jung & Moon, 2024).

PSM mencakup beberapa dimensi utama, yaitu komitmen terhadap kepentingan publik, empati terhadap masyarakat, ketertarikan pada kebijakan publik, serta kesediaan berkorban demi pelayanan masyarakat. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat PSM yang tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Ritz et al., 2021; Lee & Kim, 2024; Lim & Moon, 2025).

Dalam konteks petugas kesehatan hewan, PSM menjadi faktor penting karena sebagian besar pelayanan dilakukan pada wilayah dengan keterbatasan fasilitas, aksesibilitas, dan dukungan operasional. Motivasi pelayanan publik yang tinggi memungkinkan petugas tetap menjalankan tugas secara profesional meskipun menghadapi berbagai kendala di lapangan.

Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Framework

Kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki individu dalam organisasi. Menurut model ini, pegawai akan menunjukkan kinerja optimal apabila memiliki kompetensi yang memadai (*ability*), dorongan untuk bekerja secara maksimal (*motivation*), dan lingkungan kerja yang memberikan ruang untuk berkontribusi (*opportunity*) (Obaid et al., 2022; Ahmad et al., 2023).

Dalam praktik SHRM, ketiga komponen tersebut diwujudkan melalui berbagai kebijakan organisasi. Peningkatan kemampuan dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi; peningkatan motivasi dilakukan melalui sistem penghargaan, insentif, dan pengakuan; sedangkan peningkatan kesempatan diwujudkan melalui partisipasi pegawai, otonomi kerja, dan dukungan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kombinasi ketiga komponen tersebut berpengaruh positif terhadap produktivitas, inovasi, komitmen, dan kualitas pelayanan organisasi (Li et al., 2021; Johar et al., 2022; Ahmad et al., 2023).

Dalam penelitian ini, kerangka AMO digunakan untuk menjelaskan bagaimana strategi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penguatan kompetensi, motivasi kerja, dan dukungan organisasi.

Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Berbagai studi terdahulu menemukan kesamaan konklusif bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan efektivitas organisasi publik. Studi klasik dari Becker & Huselid (2006) dan Jackson et al. (2014) menegaskan bahwa keselarasan sistem SDM dengan strategi organisasi akan meningkatkan performa struktural. Kesamaan ini didukung oleh temuan empiris yang lebih baru oleh Knies et al. (2024) serta Li et al. (2021), yang membuktikan bahwa penerapan kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) mampu meningkatkan inovasi dan mutu layanan di instansi pelayanan publik.

Meskipun terdapat kesepakatan umum mengenai dampak positif SHRM, terdapat kontradiksi menarik ketika strategi ini diterapkan pada sektor pelayanan publik spesifik yang beroperasi di bawah keterbatasan sumber daya. Mayoritas penelitian arus utama (seperti Yu et al., 2022; Ramapriya & Sudhamathi, 2021) mengasumsikan bahwa praktik SDM formal (rekrutmen ketat, kompensasi finansial, evaluasi rigid) adalah penggerak utama kinerja. Namun, penelitian dari Ritz et al. (2021) dan Lee et al. (2021) menemukan fenomena yang berlawanan: di lingkungan publik yang secara logistik dan finansial terbatas, faktor motivasi intrinsik atau Public Service Motivation (PSM) sering kali mengambil alih peran sistem formal tersebut, menjaga agar pelayanan tetap berjalan meski "kesempatan" (opportunity) operasional dari instansi sangat minim. Hal ini sejalan dengan temuan Jung & Moon (2024) yang mengindikasikan bahwa tanpa PSM yang kuat, sistem organisasi yang mapan sekalipun bisa gagal mempertahankan retensi dan kinerja.

Di sinilah letak *research gap* mendasar yang menjadi titik tolak studi ini. Evaluasi terhadap literatur terdahulu menunjukkan bahwa mayoritas kajian empiris mengenai integrasi SHRM, PSM, dan AMO (seperti Wongsin et al., 2025; Nafari & Rezaei, 2022; Kosiol et al., 2023) masih sangat tersentralisasi pada sektor kesehatan manusia (rumah sakit), pendidikan, dan

administrasi urban yang memiliki stabilitas infrastruktur (ruang kerja tetap, fasilitas memadai). Sangat minim eksplorasi konseptual maupun empiris yang menelaah bagaimana strategi SDM dan motivasi pelayanan publik beroperasi pada ranah tenaga teknis kesehatan hewan (medik veteriner), khususnya pada organisasi daerah dengan tantangan operasional harian yang ekstrem, seperti cakupan geografis lintas wilayah, medan kerja berat, dan defisit prasarana.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk secara spesifik mengisi research gap konseptual dan kontekstual tersebut. Jika penelitian sebelumnya terfokus pada pengujian variabel kuantitatif di lingkungan kerja terstruktur, studi ini mengisi celah dengan menganalisis secara mendalam (kualitatif-strategis) dinamika pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau. Penelitian ini mengontekstualisasikan bagaimana kerangka RBV, AMO, dan PSM diterjemahkan oleh organisasi untuk mensiasati disproporsi beban kerja, kesenjangan kompetensi, dan keterbatasan infrastruktur dalam mewujudkan pelayanan veteriner publik yang persisten dan berkualitas.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kualitas pelayanan publik kesehatan hewan dipengaruhi oleh efektivitas strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh organisasi. Strategi tersebut meliputi perencanaan dan distribusi SDM, pengembangan kompetensi, sistem motivasi dan kesejahteraan, serta penguatan kepemimpinan dan tata kelola organisasi. Efektivitas implementasi strategi tersebut akan memengaruhi kompetensi, motivasi, komitmen, dan stabilitas tenaga kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan hewan.

Secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan teori Manajemen Strategik sebagai *grand theory*, Resource-Based View (RBV) dan Strategic Human Resource Management (SHRM) sebagai *middle-range theory*, serta Public Service Motivation (PSM) dan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) sebagai *applied theory* untuk menjelaskan hubungan antara strategi pengelolaan SDM dan kualitas pelayanan publik. Struktur teoritis tersebut menjadi dasar dalam menganalisis strategi optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan pada Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam strategi optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) petugas kesehatan hewan dalam pelayanan publik di Kabupaten Lamandau. Pendekatan ini

dipilih karena mampu menjelaskan fenomena pengelolaan SDM secara kontekstual dalam lingkungan organisasi publik serta menjawab pertanyaan penelitian yang berorientasi pada aspek “bagaimana” dan “mengapa” suatu strategi dijalankan.

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau, Provinsi Kalimantan Tengah. Pemilihan lokus dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa instansi tersebut memiliki karakteristik geografis yang luas, keterbatasan sarana operasional, serta tantangan distribusi pelayanan kesehatan hewan yang memerlukan pengelolaan SDM secara strategis. Selain itu, terdapat dinamika organisasi berupa perubahan status kepegawaian dan peningkatan tuntutan kualitas pelayanan publik yang relevan dengan fokus penelitian.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Informan utama terdiri atas petugas kesehatan hewan yang terlibat langsung dalam pelayanan teknis lapangan, baik berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) maupun tenaga non-ASN, dengan pengalaman kerja minimal tiga tahun. Informan kunci meliputi pejabat struktural dan fungsional yang memiliki kewenangan dalam perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, dan evaluasi kinerja petugas kesehatan hewan, seperti Kepala Bidang Peternakan dan dokter hewan berwenang.

Data penelitian dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengidentifikasi kondisi aktual organisasi, pola koordinasi kerja, serta ketersediaan sarana pendukung pelayanan. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait pengelolaan SDM dan kualitas pelayanan kesehatan hewan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen organisasi, uraian tugas, distribusi pegawai, laporan kinerja, dan dokumen pendukung lainnya guna memperkuat hasil triangulasi data.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap yang terintegrasi. Tahap pertama menggunakan **Reflexive Thematic Analysis (RTA)** untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis meliputi familiarisasi data, pengkodean, pengembangan tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penyusunan narasi tematik. Tahap kedua dilakukan melalui analisis SWOT dan Matriks TOWS untuk mentransformasikan temuan-temuan kualitatif menjadi formulasi strategi optimalisasi pengelolaan SDM. Faktor-faktor internal diklasifikasikan ke dalam kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Selanjutnya, Matriks TOWS digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT sebagai rekomendasi peningkatan pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan kriteria *trustworthiness* yang meliputi kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Dependabilitas dijaga melalui dokumentasi seluruh proses penelitian (*audit trail*), sedangkan transferabilitas diperkuat dengan penyajian deskripsi kontekstual penelitian secara rinci. Konfirmabilitas dilakukan dengan memastikan bahwa seluruh interpretasi dan formulasi strategi didasarkan pada bukti empiris yang diperoleh dari lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Karakteristik Informan

Penelitian ini dilaksanakan pada **Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau**, Provinsi Kalimantan Tengah. Secara kontekstual, wilayah kerja dinas memiliki tantangan geografis yang cukup berat karena mencakup delapan kecamatan dengan akses jalan yang belum sepenuhnya teraspal dan pada musim hujan kerap menjadi licin serta berlumpur. Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap mobilitas petugas kesehatan hewan, cakupan pelayanan, dan efektivitas distribusi kerja di lapangan. Di sisi lain, sektor peternakan di Lamandau menunjukkan dinamika pertumbuhan populasi ternak rakyat yang memerlukan dukungan SDM teknis yang memadai.

Karakteristik informan menunjukkan adanya variasi yang penting secara analitis. Informan utama terdiri atas tiga petugas dengan latar belakang, status kepegawaian, dan pengalaman kerja yang berbeda, yaitu Obet Rante (ASN, 51 tahun, ± 25 tahun masa kerja, S1 Peternakan, wilayah kerja lintas kecamatan), Faruq Haifani Rois (ASN, 32 tahun, 4 tahun masa kerja, D3 Kesehatan Hewan, wilayah kerja 2–3 kecamatan), dan Gusti Zulkifli Iskandar (P3K, 43 tahun, 8,5 tahun masa kerja, SMA plus sertifikasi IB dan PKB, wilayah kerja 3 kecamatan). Keragaman ini memperkaya perspektif empiris mengenai pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau.

Secara sosiologis, komposisi informan memperlihatkan tiga persoalan penting: pertama, adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan tuntutan tugas teknis lapangan; kedua, adanya transisi status kepegawaian yang memengaruhi identitas dan komitmen kerja; ketiga, adanya beban kerja geografis yang tinggi karena satu petugas harus menangani lintas kecamatan. Temuan ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana strategi pengelolaan SDM dibentuk dalam kondisi organisasi yang serba terbatas.

Hasil Analisis Tematik Reflektif

Kesenjangan Kapasitas Teknis dan Urgensi Standardisasi Sertifikasi

Temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan kapasitas teknis antara tuntutan pelayanan kesehatan hewan di lapangan dan latar belakang pendidikan formal sebagian petugas.

Sebagian petugas tidak berasal dari disiplin medis veteriner, sehingga dalam kondisi tertentu mereka harus mengandalkan konsultasi dengan rekan yang lebih berpengalaman atau dokter hewan berwenang. Pada satu sisi, praktik ini menunjukkan adanya inisiatif kolektif untuk menjaga keberlangsungan pelayanan; pada sisi lain, kondisi ini mengindikasikan adanya *competency gap* yang berpotensi menurunkan presisi pelayanan teknis.

Kebutuhan atas pelatihan tersertifikasi menjadi tema yang sangat menonjol dalam data. Informan secara eksplisit mengharapkan pelatihan teknis seperti Inseminasi Buatan (IB), Pemeriksaan Kebuntingan (PKB), dan Asisten Teknis Reproduksi (ATR) agar memiliki penguatan kompetensi formal dalam menangani kasus-kasus lapangan. Temuan ini memperlihatkan bahwa optimalisasi SDM tidak cukup dilakukan melalui penugasan administratif, tetapi harus disertai standardisasi kompetensi yang menjamin akuntabilitas layanan publik.

Ketimpangan Beban Kerja Multi-Wilayah dan Keterbatasan Dukungan Logistik

Analisis data juga menunjukkan adanya ketimpangan beban kerja yang cukup ekstrem. Petugas di lapangan dituntut untuk siaga melayani masyarakat selama 24 jam, menangani wilayah yang luas, serta menjangkau lokasi-lokasi yang akses jalannya sulit dan tidak selalu aman. Dalam beberapa kasus, satu petugas harus mengampu dua hingga tiga kecamatan sekaligus, kondisi yang secara langsung meningkatkan risiko kelelahan kerja dan menurunkan kualitas respons layanan.

Kondisi tersebut diperparah oleh keterbatasan sarana operasional, terutama kendaraan dinas yang sudah tidak layak pakai. Keterbatasan logistik ini bukan hanya menghambat mobilitas, tetapi juga mengandung risiko keselamatan kerja. Dengan demikian, beban kerja petugas tidak semata-mata bersumber dari luasnya wilayah layanan, melainkan juga dari ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan sumber daya pendukung yang tersedia.

Dinamika Hubungan Pimpinan-Bawahan dan Kebutuhan Musyawarah Strategis

Temuan berikutnya menegaskan pentingnya hubungan pimpinan-bawahan yang lebih partisipatif. Informan memandang bahwa pimpinan dinas pada dasarnya suportif, namun komunikasi strategis dan pelibatan bawahan dalam perencanaan awal tahun masih perlu diperkuat. Kebutuhan ini menjadi penting karena perbedaan latar belakang keilmuan pimpinan dan petugas lapangan berpotensi menimbulkan asimetri informasi dalam penentuan kebijakan teknis.

Para informan mengharapkan adanya forum musyawarah atau rapat strategis di awal tahun untuk menyelaraskan target kerja, alokasi sumber daya, dan tantangan riil di lapangan. Dengan demikian, hubungan pimpinan-bawahan tidak lagi bersifat top-down semata, melainkan

diarahkan pada model kepemimpinan partisipatif yang memungkinkan aspirasi teknis dari lapangan menjadi bagian dari perumusan kebijakan operasional.

Etos Kerja Altruistik, Komitmen Intrinsik, dan Elevasi Martabat

Salah satu temuan paling kuat dalam penelitian ini adalah tingginya etos kerja altruistik para petugas. Mereka menunjukkan motivasi kerja yang bersumber dari keikhlasan, rasa tanggung jawab, dan kepuasan batin ketika mampu membantu peternak. Dalam konteks ini, pelayanan tidak semata-mata dipahami sebagai kewajiban struktural, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian sosial yang bernilai moral.

Di samping itu, perubahan status kepegawaian dari honorer menjadi P3K terbukti memberi dampak psikologis positif yang signifikan. Transisi tersebut meningkatkan rasa dihargai, memperkuat harga diri profesional, dan mempertebal komitmen organisasional. Temuan ini memperlihatkan bahwa kebijakan kepegawaian yang tepat dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menjaga stabilitas motivasi dan retensi SDM.

Sintesis SWOT

Berdasarkan hasil analisis tematik, faktor internal dan eksternal organisasi dapat disintesis ke dalam matriks SWOT. Kekuatan utama organisasi terletak pada etos kerja altruistik, solidaritas kolektif, serta jaringan konsultasi sejawat antara petugas teknis dan dokter hewan. Kekuatan ini diperkuat oleh transisi status kepegawaian yang mampu meningkatkan martabat profesional dan loyalitas kerja.

Kelemahan organisasi terletak pada kesenjangan kompetensi teknis, keterbatasan anggaran pelatihan, buruknya kondisi kendaraan operasional, serta beban kerja lintas wilayah yang tidak seimbang. Kelemahan ini menunjukkan bahwa organisasi masih menghadapi defisit struktural dalam pengelolaan SDM dan dukungan operasional.

Peluang organisasi muncul dari tumbuhnya investasi peternakan swasta, peluang kemitraan dengan industri, serta kemungkinan skema pembiayaan alternatif seperti CSR. Selain itu, status P3K dan meningkatnya populasi ternak lokal memberikan ruang bagi penguatan kapasitas SDM secara berkelanjutan.

Ancaman utama berasal dari ekspektasi masyarakat yang menuntut pelayanan instan dan siaga 24 jam, kondisi geografis yang berat, serta risiko burnout akibat ketidakseimbangan beban kerja dan minimnya perlindungan kerja. Jika tidak diantisipasi, ancaman ini dapat menurunkan motivasi, keselamatan kerja, dan keberlanjutan pelayanan publik.

Formulasi Strategi Optimalisasi SDM melalui Matriks TOWS

Hasil sintesis TOWS menghasilkan empat alternatif strategi. Pertama, strategi **SO** diarahkan pada pemanfaatan etos kerja altruistik dan solidaritas internal untuk menangkap peluang kemitraan dengan sektor swasta. Strategi ini dapat diwujudkan melalui model *co-*

management pendampingan peternak berbasis CSR agar jangkauan pelayanan veteriner meningkat tanpa membebani APBD secara berlebihan.

Kedua, strategi **WO** diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal. Bentuk konkretnya adalah program beasiswa kemitraan sertifikasi dengan lembaga pendidikan dan industri swasta untuk pelatihan IB, PKB, dan ATR bagi petugas, terutama mereka yang baru beralih status menjadi P3K. Strategi ini dipandang relevan untuk menutup kesenjangan kompetensi teknis dan mempercepat profesionalisasi layanan.

Ketiga, strategi **ST** berfokus pada penguatan modal sosial internal untuk meredam ancaman eksternal. Dinas perlu melembagakan pembagian peran kerja yang jelas, pedoman penanganan kasus darurat, dan komunikasi edukatif kepada masyarakat agar ekspektasi pelayanan dapat dikelola secara lebih realistis. Strategi ini penting untuk mencegah isolasi kerja dan menekan risiko burnout petugas di lapangan.

Keempat, strategi **WT** bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Prioritas utamanya ialah peremajaan kendaraan operasional, penyusunan zonasi wilayah kerja darurat, dan pembatasan pelayanan di luar jam kerja pada radius yang aman dijangkau. Strategi ini diperlukan untuk menjaga keselamatan kerja, menekan kelelahan fisik, dan mempertahankan keberlanjutan pelayanan publik kesehatan hewan.

Ringkasan Temuan

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau ditopang oleh dedikasi personal dan solidaritas kerja yang tinggi, tetapi masih dibatasi oleh kesenjangan kompetensi, ketimpangan beban kerja, keterbatasan logistik, dan belum kuatnya mekanisme perlindungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa optimalisasi SDM memerlukan kombinasi antara penguatan kapasitas, penataan beban kerja, perbaikan kepemimpinan partisipatif, serta dukungan kebijakan yang lebih adaptif terhadap kondisi lapangan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan administratif, melainkan sebagai persoalan strategis yang menyangkut kesesuaian kompetensi, distribusi beban kerja, tata kelola kepemimpinan, dan daya tahan motivasi aparatur. Pembahasan berikut menegaskan bahwa temuan empiris pada Bab IV selaras dengan perspektif SHRM, RBV, street-level bureaucracy, dan Public Service Motivation, sekaligus menunjukkan bahwa strategi optimalisasi perlu diarahkan pada penguatan kapasitas internal dan penyesuaian organisasi terhadap konteks geografis serta sosial yang khas.

Kesenjangan kompetensi dan kebutuhan standarisasi sertifikasi

Temuan penelitian memperlihatkan adanya ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan sebagian petugas dengan tuntutan teknis pelayanan kesehatan hewan di lapangan. Kondisi ini menimbulkan *competency gap* yang membuat petugas bergantung pada konsultasi informal dan pengalaman sejawat untuk menangani kasus klinis. Dalam perspektif SHRM, situasi tersebut menunjukkan bahwa strategi SDM belum sepenuhnya menghasilkan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas individu. Ketika kompetensi tidak distandarisasi, kualitas pelayanan menjadi sangat bergantung pada kemampuan personal, bukan pada kekuatan sistem kelembagaan.

Karena itu, kebutuhan pelatihan tersertifikasi seperti IB, PKB, dan ATR merupakan intervensi strategis yang mendesak. Sertifikasi tidak hanya memperkuat legitimasi tindakan teknis petugas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik, akuntabilitas layanan, dan kesiapan kerja aparatur. Temuan ini sejalan dengan logika RBV bahwa keunggulan organisasi lahir dari sumber daya manusia yang bernilai dan terorganisasi dengan baik, bukan dari keberadaan tenaga kerja semata. Dalam konteks Lamandau, penguatan kompetensi formal menjadi prasyarat agar petugas kesehatan hewan dapat berubah dari sekadar pelaksana lapangan menjadi aset strategis organisasi.

Beban kerja lintas wilayah, logistik, dan risiko kelelahan kerja

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa petugas menghadapi beban kerja yang sangat tinggi akibat wilayah pelayanan yang luas, tuntutan siaga 24 jam, serta keterbatasan kendaraan operasional. Dalam pembahasan ini, situasi tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *street-level bureaucracy* dan model *Job Demands-Resources*, yaitu ketika tuntutan kerja yang tinggi tidak diimbangi sumber daya kerja yang memadai, maka muncul risiko kelelahan, stres emosional, dan penurunan mutu layanan. Kondisi satu petugas melayani beberapa kecamatan sekaligus memperlihatkan bahwa struktur beban kerja belum proporsional dengan kapasitas organisasi.

Depresiasi sarana transportasi memperparah persoalan tersebut karena membatasi mobilitas, menunda respons layanan, dan meningkatkan risiko keselamatan kerja. Dalam konteks pelayanan publik, masalah logistik tidak dapat dipandang sebagai isu teknis semata, tetapi sebagai faktor strategis yang menentukan akses dan pemerataan layanan. Karena itu, pembahasan ini memperkuat argumen bahwa optimalisasi SDM harus disertai penguatan dukungan operasional, penataan zonasi kerja, dan kebijakan beban kerja yang lebih realistis agar kualitas pelayanan tetap terjaga.

Kepemimpinan partisipatif dan kebutuhan pelembagaan musyawarah teknis

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa hubungan pimpinan-bawahan pada dasarnya bersifat suportif, tetapi belum sepenuhnya terlembagakan dalam mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif. Para petugas mengharapkan forum musyawarah di awal tahun agar perencanaan kerja, pembagian tugas, dan alokasi sumber daya lebih sesuai dengan kondisi lapangan. Dalam perspektif manajemen strategik, hal ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi publik tidak cukup ditopang oleh kepemimpinan yang baik secara personal, tetapi harus diwujudkan dalam sistem koordinasi yang memungkinkan arus informasi dari lapangan masuk ke perumusan kebijakan.

Kebutuhan terhadap kepemimpinan partisipatif menjadi semakin penting karena adanya perbedaan latar belakang keilmuan antara pimpinan struktural dan petugas teknis. Situasi ini berpotensi menimbulkan asimetri informasi dan ketidaksesuaian antara target administratif dan realitas operasional. Oleh sebab itu, pelembagaan forum teknis atau dewan pertimbangan menjadi relevan sebagai mekanisme untuk memastikan kebijakan dinas lebih berbasis bukti, lebih realistis, dan lebih responsif terhadap kebutuhan petugas di garis depan. Dalam kerangka organizational learning, langkah ini juga mendorong organisasi bergerak dari sekadar koreksi teknis menuju pembelajaran struktural yang lebih mendalam.

Etos kerja altruistik dan Public Service Motivation

Salah satu temuan terkuat dalam penelitian ini adalah tingginya etos kerja altruistik petugas kesehatan hewan. Mereka menunjukkan keikhlasan, komitmen, dan kepuasan intrinsik ketika berhasil membantu peternak. Temuan ini sangat selaras dengan konsep Public Service Motivation, yaitu dorongan intrinsik aparatur untuk melayani kepentingan publik meski menghadapi keterbatasan fasilitas dan risiko kerja. Dalam konteks Lamandau, PSM menjadi faktor pengikat yang menjaga keberlanjutan pelayanan di tengah tekanan struktural yang tinggi.

Perubahan status kepegawaian dari honorer menjadi P3K juga terbukti memperkuat martabat profesional, rasa aman, dan komitmen organisasional. Namun, pembahasan ini juga menunjukkan bahwa penguatan status formal tidak boleh berhenti pada pengakuan administratif. Jika tidak diikuti dengan penghargaan total, perlindungan kerja, dan fasilitas operasional yang layak, maka dedikasi pegawai berisiko berubah menjadi bentuk eksploitasi moral. Karena itu, kebijakan SDM perlu menggabungkan insentif material, penghargaan nonmaterial, dan jaminan keselamatan kerja agar motivasi pelayanan publik tetap terjaga secara berkelanjutan.

Implikasi strategis bagi optimalisasi SDM petugas kesehatan hewan

Berdasarkan sintesis temuan, optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau menuntut kombinasi strategi penguatan kompetensi, perbaikan distribusi beban kerja, pembenahan logistik, dan pelembagaan kepemimpinan partisipatif.

Matriks TOWS yang dihasilkan dalam penelitian ini menegaskan bahwa strategi SO perlu diarahkan pada pemanfaatan etos kerja dan peluang kemitraan; strategi WO pada pengurangan kesenjangan kompetensi melalui sertifikasi; strategi ST pada penguatan proteksi kerja melalui pedoman dan koordinasi; serta strategi WT pada peremajaan armada dan penataan zonasi pelayanan.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik kesehatan hewan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi daerah dalam mengelola SDM secara strategis, bukan sekadar administratif. Dedikasi aparatur yang tinggi harus diimbangi oleh dukungan sistem, sehingga pelayanan tidak bertumpu pada keikhlasan individu semata, melainkan pada tata kelola yang profesional, adaptif, dan berkeadilan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan SDM petugas kesehatan hewan di Kabupaten Lamandau ditentukan oleh empat persoalan utama, yaitu kesenjangan kompetensi teknis, ketimpangan beban kerja lintas wilayah, kebutuhan kepemimpinan partisipatif, serta pentingnya menjaga motivasi pelayanan publik yang tinggi. Dari sisi kompetensi, masih terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan sebagian petugas dengan tuntutan pelayanan veteriner di lapangan, sehingga sertifikasi dan pelatihan teknis menjadi kebutuhan mendesak. Dari sisi operasional, luasnya wilayah layanan dan keterbatasan kendaraan dinas menyebabkan beban kerja petugas tidak proporsional dan berisiko menurunkan kualitas layanan. Dari sisi organisasi, koordinasi antara pimpinan dan petugas lapangan perlu diperkuat melalui forum perencanaan yang lebih partisipatif agar kebijakan lebih selaras dengan realitas lapangan. Sementara itu, etos kerja altruistik dan perubahan status kepegawaian menjadi P3K terbukti memperkuat komitmen kerja, tetapi tetap perlu ditopang oleh sistem penghargaan dan perlindungan kerja yang memadai.

Secara strategis, hasil penelitian menegaskan bahwa pengelolaan SDM pada pelayanan kesehatan hewan tidak dapat bertumpu pada keikhlasan individu semata, melainkan harus didukung oleh kebijakan manajemen strategis yang terukur. Strategi optimalisasi yang paling relevan ialah penguatan kompetensi melalui sertifikasi, perbaikan dukungan logistik, penataan beban kerja berbasis zonasi, dan pelembagaan kepemimpinan partisipatif. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang adaptif akan menjadi fondasi utama untuk meningkatkan mutu pelayanan publik secara berkelanjutan di Kabupaten Lamandau.

Saran

Pertama, **Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau** perlu memprioritaskan program peningkatan kompetensi petugas kesehatan hewan melalui pelatihan tersertifikasi yang berkelanjutan, terutama pada bidang IB, PKB, dan ATR, agar kualitas

layanan tidak hanya bergantung pada pengalaman informal di lapangan. Kedua, dinas perlu melakukan peremajaan sarana transportasi operasional serta menyusun sistem zonasi pelayanan dan pembagian tugas yang lebih proporsional untuk mengurangi risiko kelelahan kerja dan meningkatkan kecepatan respons layanan.

Kedua, pimpinan dinas disarankan melembagakan forum musyawarah teknis secara periodik, khususnya pada awal tahun anggaran, agar perencanaan program, alokasi sumber daya, dan target kinerja lebih sesuai dengan kondisi faktual di lapangan. Mekanisme ini penting untuk memperkuat komunikasi dua arah, mengurangi asimetri informasi, dan meningkatkan sense of belonging petugas terhadap organisasi.

Ketiga, pemerintah daerah perlu memberikan dukungan kebijakan yang lebih tegas dalam bentuk penguatan insentif, perlindungan kerja, dan skema penghargaan bagi petugas kesehatan hewan yang bertugas di wilayah dengan tingkat kesulitan tinggi. Dukungan tersebut penting agar motivasi pelayanan publik yang sudah tinggi tidak terkikis oleh beban kerja, keterbatasan fasilitas, dan tekanan lapangan.

Keempat, bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat diperluas dengan menggunakan pendekatan campuran atau membandingkan beberapa kabupaten lain agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pola optimalisasi SDM petugas kesehatan hewan pada wilayah dengan karakteristik geografis yang serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z., & Ali, K. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), e19134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19134>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Collins, C. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Johar, E., Rosli, N., Khairi, S., Shahrudin, S., & Nor, N. (2022). COVID-19 outbreak: How do human resource management practices affect employee well-being?. *Frontiers in Psychology*, 13, 923994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923994>
- Jung, G., & Moon, K. (2024). Examining Public Service Motivation's Impact on Organizational Commitment: Focusing on Moderating Roles of Hygiene and Motivation Factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476. <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International*

-
- Journal of Human Resource Management, 35(12), 2432-2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kosiol, J., Fraser, L., Fitzgerald, A., & Radford, K. (2023). Resource-based View: A new strategic perspective for public health service managers. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(1), 2053. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i1.2053>
- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Lee, J., Jin, M., & Ryu, G. (2021). Motivated to Share? Using the Person–Environment Fit Theory to Explain the Link between Public Service Motivation and Knowledge Sharing. *Sustainability*, 13(11), 6286. <https://doi.org/10.3390/su13116286>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J., Hu, W., & Luo, J. (2021). The impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing strategic human resource management on performance: the mediating roles of emotional capability and intellectual capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12293>
- Lim, J., & Moon, K. (2025). The Public Service Motivation's Impact on Turnover Intention in Korean Public Organizations: Do Perceived Organizational Politics Matter?. *Behavioral Sciences*, 15(4), 474. <https://doi.org/10.3390/bs15040474>
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 7767. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- Obaid, S., Ahmad, S., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity Framework: An Analysis of Interrelated Effects of HRM Practice and Leadership Style on Organizational Outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1-26. <https://doi.org/10.4018/ijabim.309105>
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75-75. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- Ployhart, R. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771-1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Ramapriya, M., & Sudhamathi, S. (2021). Models of Strategic Human Resource Management and Human Resources Policies. *International Journal of Management Research and Social Science*, 7(4), 116-121. <https://doi.org/10.30726/ijmrss/v7.i4.2020.74022>
- Ren, S., Cooke, F., Stahl, G., Fan, D., & Timming, A. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 22169. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public Service Motivation and Individual Job Performance. *Managing for Public Service Performance*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0014>
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M., Pongpatrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 13206. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6>
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- You, N., Lou, Y., Zhang, W., Chen, D., & Zeng, L. (2023). Leveraging resources and dynamic capabilities for organizational resilience amid COVID-19. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3802. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3802>
-

- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1. Ringkasan Desain Penelitian

Komponen	Uraian
Pendekatan	Kualitatif
Desain Penelitian	Studi Kasus
Lokus	Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Lamandau
Informan	Petugas kesehatan hewan, Kepala Bidang Peternakan, Dokter Hewan Berwenang
Teknik Pengumpulan Data	Wawancara mendalam, observasi, dokumentasi
Teknik Analisis Data	<i>Reflexive Thematic Analysis (RTA)</i> , <i>SWOT</i> , dan <i>Matriks TOWS</i>
Uji Keabsahan Data	Kredibilitas, Dependabilitas, Transferabilitas, dan Konfirmabilitas