

**EFEKTIVITAS PELATIHAN PEGAWAI
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DI KABUPATEN ASAHAN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

Yoshua Bonaventura Pane

NPP. 32.0112

Asdaf Kabupaten Asahan, Provinsi Sumatera Utara

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0112praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Drs. Haryanto, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Employee training at the Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Asahan Regency faces significant challenges in improving the competence of Civil Servants (ASN). Despite various strategic policies issued by the government for human resource development, the reality on the ground shows a drastic decline in training participation, from 2,332 participants in 2021 to only 101 participants in 2023. This reflects the gap between the ideal expectations of improving ASN competence and the actual implementation of training programs.*

Purpose: *This study aims to analyze the effectiveness of employee training in improving the competence of Civil Servants at BKPSDM Asahan Regency. **Method:** The research uses a qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation. The analysis is based on the training effectiveness evaluation model by James & Wendy (2016), which covers four dimensions: reaction, learning, behavior, and results. **Results:** The research shows that the effectiveness of training at BKPSDM Asahan Regency is in the fairly good category. The reaction and learning dimensions show positive results with participant satisfaction and significant knowledge improvement. However, behavior and results dimensions still face challenges such as low ASN active participation, technological skill gaps, and budget limitations. Strategic efforts include digital technology utilization, implementation of reward and punishment policies, and training program integration to improve efficiency. **Conclusion:** Employee training at BKPSDM Asahan Regency has potential in improving ASN competence, but still requires systematic improvements in methods, participation, and budget support. This research contributes to developing more adaptive and sustainable training strategies.*

Keywords: *Training Effectiveness, Civil Servant Competence, Human Resource Development*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): *Pelatihan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan menghadapi tantangan signifikan dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Meskipun pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan strategis untuk pengembangan SDM, realitas di lapangan menunjukkan penurunan partisipasi pelatihan yang drastis, dari 2.332 peserta pada tahun 2021 menjadi hanya 101 peserta pada tahun 2023. Hal ini mencerminkan kesenjangan antara harapan ideal peningkatan kompetensi ASN dengan implementasi aktual program pelatihan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Asahan. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik*

pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan model evaluasi efektivitas pelatihan James & Wendy (2016) yang mencakup empat dimensi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. **Hasil:** Penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan di BKPSDM Kabupaten Asahan berada pada kategori cukup baik. Dimensi reaksi dan pembelajaran menunjukkan hasil positif dengan tingkat kepuasan peserta dan peningkatan pengetahuan yang signifikan. Namun, dimensi perilaku dan hasil masih menghadapi kendala seperti rendahnya partisipasi aktif ASN, kesenjangan penguasaan teknologi, dan keterbatasan anggaran. Upaya strategis yang dilakukan meliputi pemanfaatan teknologi digital, penerapan kebijakan reward and punishment, serta integrasi program pelatihan untuk meningkatkan efisiensi. **Kesimpulan:** Pelatihan pegawai di BKPSDM Kabupaten Asahan memiliki potensi dalam meningkatkan kompetensi ASN, namun masih memerlukan perbaikan sistematis dalam hal metode, partisipasi, dan dukungan anggaran. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pelatihan yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Efektivitas Pelatihan, Kompetensi ASN, Pengembangan Sumber Daya Manusia

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Transformasi digital menuntut birokrasi untuk bekerja lebih cepat, transparan, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi ujung tombak pelayanan publik. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia& López: 2022).

Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan strategis guna mendorong peningkatan kapasitas ASN, seperti pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan penyusunan Roadmap Pengembangan SDM ASN 2020–2024. Di dalam roadmap tersebut, pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN menjadi salah satu fokus utama guna mewujudkan birokrasi berkelas dunia (world class bureaucracy). Namun, tantangan dalam pelaksanaan pelatihan pegawai masih sangat kompleks. Beberapa di antaranya meliputi ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan lapangan, keterbatasan anggaran dan fasilitas pelatihan, serta resistensi ASN terhadap metode pelatihan berbasis teknologi.

Fenomena tersebut juga tercermin pada realitas di daerah, seperti yang terjadi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan, Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan data laporan kinerja tahun 2023, indeks profesionalitas ASN baru mencapai 61,42 poin dari target 75 poin pada tahun 2026. Penurunan jumlah ASN yang mengikuti diklat juga menjadi perhatian, dari 2.332 peserta pada tahun 2021 menjadi hanya 101 peserta pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022)..

Meskipun terdapat capaian positif seperti nilai SAKIP yang sudah melampaui target tahun 2026 (72,88 poin dengan tingkat kemajuan 110,76%), keberhasilan ini belum diimbangi dengan peningkatan kompetensi pegawai yang merata. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan pegawai menjadi isu yang penting untuk dikaji lebih lanjut, guna memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan benar-benar berdampak pada peningkatan kapasitas dan profesionalitas ASN.

Berdasarkan realitas tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam mengenai

efektivitas pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi ASN, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Asahan, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perbaikan sistem pelatihan yang lebih relevan, adaptif, dan berkelanjutan.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, kenyataan di lapangan menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan dan realitas. Secara normatif, pelatihan pegawai seharusnya mampu menjadi instrumen strategis dalam membentuk ASN yang profesional, adaptif terhadap perubahan, dan mampu menjawab tantangan era digital. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan nasional yang menekankan pentingnya transformasi digital dan penguatan kompetensi ASN untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.

Namun, data menunjukkan bahwa meskipun terdapat peningkatan pada beberapa indikator kinerja seperti nilai SAKIP dan indeks profesionalitas ASN, jumlah peserta pelatihan atau diklat justru mengalami penurunan yang signifikan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, yakni dari 2.332 orang pada tahun 2021 menjadi hanya 101 orang pada tahun 2023. Fenomena ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah dirancang dan implementasi di tingkat pelaksana. Padahal, jumlah pelatihan yang ideal secara kuantitatif dan kualitas materi yang sesuai secara substansi merupakan dua faktor kunci dalam menciptakan kompetensi pegawai yang unggul. Penurunan drastis ini berpotensi menurunkan tingkat profesionalitas pegawai, serta menghambat pencapaian target pengembangan SDM yang telah ditetapkan dalam roadmap nasional maupun regional.

Lebih lanjut, masih ditemukannya masalah dalam bentuk rendahnya relevansi materi pelatihan terhadap kebutuhan kerja, minimnya dukungan anggaran dan fasilitas, serta kurangnya pemantauan terhadap efektivitas pelatihan menjadi faktor penyebab lemahnya hasil dari proses diklat. Realitas ini diperparah oleh resistensi dari sebagian ASN terhadap pelatihan berbasis teknologi yang seharusnya menjadi solusi dalam menghadapi keterbatasan pelaksanaan secara tatap muka. Sementara itu, data capaian indeks profesionalitas ASN yang baru mencapai 61,42 poin dari target 75 poin juga menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN saat ini dengan standar yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, terdapat perbedaan yang cukup mencolok antara kondisi ideal, di mana pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai secara optimal, dengan kondisi aktual yang justru memperlihatkan tren penurunan partisipasi pelatihan serta berbagai hambatan teknis dan struktural yang belum terselesaikan. Kesenjangan inilah yang mendorong perlunya kajian lebih lanjut mengenai efektivitas pelatihan pegawai, khususnya dalam konteks peningkatan kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan, sehingga ke depannya dapat dirumuskan strategi yang lebih tepat dalam upaya penguatan kapasitas aparatur.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks Pelatihan Pegawai.

Penelitian pertama oleh Nurul Hikmah (2020) yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi pada BKPSDM Kabupaten Kampar)” menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sebesar 52% variasi dalam kompetensi pegawai dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan yang diikuti, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja dan motivasi individu.

Penelitian kedua oleh Ivan Farrel Fernanda (2024) yang berjudul “Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kompetensi ASN (Studi pada BKPSDM Kabupaten Blitar)” menunjukkan bahwa pelaksanaan program diklat kepemimpinan berdampak positif dalam meningkatkan kompetensi ASN, khususnya dalam kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kualitas materi, metode penyampaian, serta keterlibatan aktif peserta.

Penelitian ketiga oleh Nurmalia (2024) yang berjudul “Efektivitas Pengembangan Kompetensi ASN melalui LMS Sumedang Simpati Academy (SSA) di BKPSDM Kabupaten Sumedang” menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi pembelajaran melalui Learning Management System (LMS) secara signifikan meningkatkan pemahaman dan kompetensi pegawai ASN. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa peserta mampu menyerap materi dengan lebih fleksibel dan aplikatif, serta menunjukkan peningkatan dalam kinerja kerja harian.

Penelitian keempat oleh Widiyani Hasibuan dan Siti Aisyah (2023) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai di Kantor DPRD Labuhan Batu” menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa adanya pelatihan yang relevan dan berkelanjutan dapat meningkatkan efisiensi kerja, kemampuan teknis, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian kelima oleh Titi Darmi dan Perdi Justian (2023) yang berjudul “Analisis Kompetensi Pegawai BKPSDM Kabupaten Musi Rawas Utara” menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan BKPSDM masih perlu ditingkatkan terutama pada aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan intensitas dan kualitas program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan untuk mengoptimalkan pelayanan publik.

1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang signifikan dibandingkan lima penelitian sebelumnya, ditinjau dari aspek fokus kajian, pendekatan teoritik, lokus penelitian, serta temuan empiris yang dihasilkan.

Pertama, dari sisi fokus, penelitian ini secara spesifik menganalisis efektivitas pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi ASN di BKPSDM Kabupaten Asahan dengan menggunakan model evaluasi James & Wendy (2016) yang komprehensif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya melihat pengaruh pelatihan secara parsial, penelitian ini mengevaluasi efektivitas pelatihan melalui empat dimensi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Kedua, dari segi pendekatan teoritik, penelitian ini mengintegrasikan analisis efektivitas pelatihan dengan konteks transformasi digital birokrasi. Penelitian sebelumnya seperti Nurul Hikmah (2020) dan Ivan Farrel Fernanda (2024) lebih fokus pada aspek kompetensi tradisional,

sedangkan penelitian ini menyoroti tantangan adaptasi teknologi dalam pengembangan kompetensi ASN.

Ketiga, dari sisi lokus, penelitian ini mengambil studi kasus di BKPSDM Kabupaten Asahan yang memiliki karakteristik unik dengan penurunan signifikan peserta pelatihan dari 2.332 menjadi 101 peserta dalam kurun waktu tiga tahun. Lokus ini belum pernah dikaji secara mendalam dengan perspektif efektivitas pelatihan yang komprehensif.

Keempat, kebaruan juga tampak dari temuan lapangan yang mengungkapkan kompleksitas hambatan pelatihan, mulai dari kesenjangan teknologi, rendahnya partisipasi ASN, hingga keterbatasan anggaran. Penelitian ini tidak sekadar mengidentifikasi hambatan, tetapi juga menawarkan strategi adaptif seperti pemanfaatan teknologi digital, kebijakan reward and punishment, dan integrasi program pelatihan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam pengembangan model pelatihan ASN yang lebih responsif terhadap tantangan transformasi digital dan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur di era kontemporer.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk Menggambarkan, Mendeskripsikan, Menganalisis Efektivitas Pelatihan Pegawai dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara. Faktor Penghambat dan Pendorong serta Upaya-Upaya yang Dilakukan Untuk Mengefektifkan Pelatihan Pegawai dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik. Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik.

Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan. Melalui metode ini, peneliti mengeksplorasi perspektif berbagai pihak yang terlibat langsung dalam pelatihan tersebut. Fokus utama penelitian adalah untuk memahami bagaimana pelatihan dilaksanakan, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan

konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan informan yang memiliki pengetahuan mendalam tentang pelatihan dan kompetensi pegawai. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, informan terdiri dari 15 orang yang terdiri dari pejabat dan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk Menggambarkan, Mendeskripsikan, Menganalisis Efektivitas Pelatihan Pegawai dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara, Peneliti menggunakan Efektivitas (James & Wendy, 2016) terdapat 4 dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Reaction (Reaksi) dengan indikatornya Tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan secara keseluruhan, Penilaian terhadap pelatih/instruktur, materi, isi pelatihan, dan bahan yang disediakan dan Kondisi lingkungan pelatihan, seperti ruangan, waktu istirahat, makanan, dan suhu udara.
2. Learning (Pembelajaran) dengan indikatornya Peningkatan pengetahuan peserta setelah pelatihan dan Peningkatan keterampilan peserta dalam bidang yang dilatih serta Perubahan sikap peserta yang mendukung tujuan pelatihan.
3. Behavior (Perilaku) dengan indikatornya Adanya perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dibandingkan dengan sebelum pelatihan dan Aplikasi hasil pelatihan dalam aktivitas sehari-hari atau pekerjaan peserta.
4. Results (Hasil/Dampak) dengan indikatornya Hasil akhir berupa pencapaian tujuan pelatihan dan Dampak pelatihan terhadap lingkungan kerja atau organisasi peserta.

3.1 Pelaksanaan Diklat ASN oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Sumatera Utara

Pendidikan dan pelatihan (diklat) ASN merupakan bagian penting dari pengembangan SDM di sektor pemerintahan. Di Kabupaten Asahan, pelaksanaan diklat oleh BKPSDM selama 2022–2024 menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi aparatur. Salah satu bentuk diklat utama adalah Pelatihan Dasar CPNS (Latsar), yang bekerja sama dengan BPSDM Provinsi Sumatera Utara. Jumlah peserta terus meningkat dari 200 orang (2022), 235 orang (2023), hingga 250 orang (2024). Pelatihan ini menggunakan pendekatan blended learning dan fokus pada nilai-nilai dasar ASN (ANEKA), manajemen kinerja, pelayanan publik, dan aktualisasi kerja.

Efektivitas pelatihan dalam membentuk aparatur yang profesional tidak hanya dilihat dari

segi teknis pelaksanaan, tetapi juga dari bagaimana pelatihan tersebut mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja secara berkelanjutan. Penelitian oleh Tamsah et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur, dibarengi dengan budaya berbagi pengetahuan dan peningkatan kualitas kehidupan kerja, secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN. Hal ini relevan dengan implementasi diklat di Kabupaten Asahan yang tidak hanya menekankan penguasaan materi, tetapi juga pembentukan etika kerja dan integritas.

Selain Latsar, Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) juga menjadi bagian penting pengembangan karier ASN. PKA diikuti oleh 25 pejabat eselon III pada tahun 2022, sedangkan PKP diikuti 40 pejabat eselon IV pada 2023. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk kepemimpinan yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan.

Pelatihan teknis dan fungsional seperti Pelatihan Penyusunan LKjIP, Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE), SPBE dan SIPD, serta Pengelolaan Arsip Elektronik juga diselenggarakan untuk mendukung transformasi digital birokrasi. Pelatihan ini ditujukan bagi ASN dari berbagai OPD agar mampu mengikuti perkembangan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Secara umum, seluruh diklat yang dilaksanakan diarahkan untuk membentuk ASN yang profesional, kompeten, dan siap memberikan pelayanan publik berkualitas, sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dan era digital.

3.2 Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Sumatera Utara

Penilaian efektivitas pelatihan dianalisis melalui empat dimensi utama yang merujuk pada model evaluasi pelatihan dari James & Wendy (2016), yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (impact).

Dimensi pertama adalah reaksi, yang mencerminkan tanggapan langsung peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar peserta merasa puas terhadap pelaksanaan pelatihan, baik dari segi kualitas materi, kompetensi instruktur, maupun fasilitas yang disediakan. Pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Asahan dinilai telah memenuhi ekspektasi peserta, terutama dalam hal kenyamanan lingkungan belajar, ketersediaan sarana pendukung, serta interaksi yang baik antara peserta dan penyelenggara.

Selanjutnya, pada dimensi pembelajaran, ditemukan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja peserta. Mayoritas ASN yang menjadi responden menyatakan memperoleh pemahaman baru, khususnya terkait dengan pengelolaan administrasi kepegawaian, penggunaan sistem informasi, serta pemahaman terhadap nilai-nilai dasar ASN. Hal ini menunjukkan bahwa materi yang disampaikan cukup relevan dan berhasil dipahami oleh peserta, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kapasitas individu ASN dalam melaksanakan tugasnya.

Dimensi berikutnya adalah perilaku, yang mengkaji sejauh mana terjadi perubahan sikap dan kebiasaan kerja peserta setelah mengikuti pelatihan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar peserta mengalami perubahan positif dalam cara bekerja, seperti meningkatnya disiplin, keterampilan teknis, dan kemampuan berkoordinasi di lingkungan kerja. Namun demikian, dalam implementasinya masih ditemukan kendala seperti rendahnya partisipasi aktif ASN dalam menerapkan hasil pelatihan serta adanya kesenjangan penguasaan teknologi digital. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi BKPSDM untuk memperkuat proses pasca-pelatihan agar terjadi transformasi perilaku yang lebih merata dan berkelanjutan.

Dimensi terakhir adalah hasil atau dampak, yang mengukur kontribusi pelatihan terhadap

kinerja organisasi secara umum. Dari data yang diperoleh, pelatihan yang diselenggarakan terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja unit kerja, khususnya dalam hal akuntabilitas layanan kepegawaian dan efisiensi administrasi. BKPSDM juga telah memanfaatkan teknologi seperti SIASN untuk memantau kinerja ASN secara berkelanjutan. Meskipun demikian, terdapat hambatan berupa keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi, dan kurang optimalnya tindak lanjut evaluasi pelatihan, yang menyebabkan dampaknya belum sepenuhnya maksimal.

Secara keseluruhan, pelaksanaan pelatihan di BKPSDM Kabupaten Asahan dinilai cukup efektif berdasarkan keempat dimensi tersebut. Pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN, tetapi juga memberikan dampak terhadap perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi, meskipun masih terdapat tantangan yang perlu diatasi melalui inovasi kebijakan dan penguatan komitmen manajerial.

3.3 Hambatan dalam Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan, terdapat sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitas program pelatihan. Hambatan-hambatan ini bersifat struktural, teknis, maupun kultural. Salah satu hambatan utama adalah rendahnya minat dan partisipasi aktif dari pegawai dalam mengikuti pelatihan yang diselenggarakan. Banyak ASN masih menganggap pelatihan sebagai formalitas semata dan belum melihatnya sebagai kebutuhan aktual untuk peningkatan kapasitas diri. Di sisi lain, rendahnya tingkat pendidikan formal sebagian ASN, khususnya yang belum melanjutkan pendidikan ke jenjang magister, turut menjadi kendala dalam memahami dan menyerap materi pelatihan yang disampaikan, terutama pada pelatihan-pelatihan yang bersifat strategis dan manajerial.

Selain itu, pelaksanaan pelatihan juga masih terkendala oleh keterbatasan anggaran, baik untuk pelaksanaan teknis pelatihan maupun untuk pengadaan sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini menyebabkan jumlah peserta pelatihan setiap tahunnya sangat terbatas dan belum merata di seluruh unit kerja. Kesenjangan penguasaan teknologi juga menjadi penghambat dalam pelatihan berbasis digital. Banyak ASN, khususnya yang berusia lebih tua, mengalami kesulitan dalam mengoperasikan aplikasi pembelajaran daring, sehingga efektivitas pelatihan berbasis e-learning belum maksimal. Selain itu, jadwal pelatihan yang kaku dan bertabrakan dengan beban kerja harian kerap kali membuat pegawai tidak fokus dalam mengikuti pelatihan atau bahkan tidak dapat mengikuti secara penuh.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, BKPSDM Kabupaten Asahan telah melakukan sejumlah upaya strategis. Pertama, BKPSDM menerapkan pemanfaatan teknologi digital, seperti penggunaan platform pembelajaran daring dan aplikasi SIASN, guna memudahkan pelaksanaan pelatihan serta pemantauan keikutsertaan dan perkembangan peserta. Penggunaan teknologi ini memungkinkan penyampaian materi secara fleksibel dan menjangkau lebih banyak ASN di berbagai unit kerja tanpa harus mengganggu jam kerja secara langsung.

Selain itu, BKPSDM juga mendorong partisipasi ASN dengan menerapkan kebijakan reward and punishment, di mana ASN yang aktif mengikuti pelatihan dan menunjukkan peningkatan kinerja akan mendapat apresiasi dalam bentuk rekomendasi pengembangan karier, sementara yang tidak menunjukkan partisipasi aktif akan mendapat pembinaan. Dalam hal anggaran, BKPSDM melakukan efisiensi pembiayaan dengan mengintegrasikan beberapa pelatihan

menjadi program terpadu serta menjalin kerja sama dengan instansi di tingkat provinsi atau nasional untuk mendapatkan dukungan teknis dan finansial.

Tak hanya itu, BKPSDM juga mulai menyesuaikan metode dan jadwal pelatihan agar lebih adaptif dengan kondisi ASN. Pelatihan disusun dengan skema blended learning serta dilakukan pemetaan kebutuhan berdasarkan bidang tugas agar materi pelatihan menjadi lebih relevan. Upaya-upaya ini merupakan bentuk komitmen BKPSDM dalam memastikan pelatihan tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN di Kabupaten Asahan.

Secara keseluruhan, meskipun pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi dihadapkan pada berbagai hambatan, langkah-langkah adaptif dan inovatif yang dilakukan BKPSDM menunjukkan arah yang positif untuk mendorong terciptanya aparatur yang unggul dan siap menghadapi tantangan pemerintahan ke depan.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pegawai yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan memiliki efektivitas yang cukup tinggi dalam meningkatkan kompetensi ASN. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Nurul Hikmah (2020) yang menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai. Namun, meskipun ada peningkatan dalam pengetahuan dan keterampilan, masih terdapat tantangan dalam hal partisipasi aktif ASN dan relevansi materi pelatihan.

Penelitian oleh Ivan Farrel Fernanda (2024) juga mendukung temuan ini, di mana pelatihan kepemimpinan terbukti meningkatkan kompetensi ASN. Namun, penelitian ini menyoroti bahwa kualitas materi dan metode penyampaian sangat menentukan efektivitas pelatihan, yang juga menjadi perhatian dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesamaan dalam hasil, terdapat perbedaan dalam pendekatan yang digunakan.

Sementara itu, penelitian Nurmalia (2024) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam pelatihan dapat meningkatkan pemahaman ASN. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa meskipun ada penggunaan teknologi, masih terdapat kesenjangan dalam penguasaan teknologi di kalangan ASN, terutama bagi yang lebih tua.

Penelitian oleh Widiyani Hasibuan dan Siti Aisyah (2023) menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dan berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa meskipun pelatihan telah dilakukan, masih ada hambatan dalam penerapan hasil pelatihan di lapangan.

Terakhir, penelitian oleh Titi Darmi dan Perdi Justian (2023) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan BKPSDM masih perlu ditingkatkan, terutama pada aspek teknis dan manajerial. Temuan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan, tantangan dalam hal partisipasi dan relevansi materi pelatihan masih perlu diatasi.

Secara keseluruhan, meskipun pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Asahan menunjukkan efektivitas yang baik, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi, seperti rendahnya partisipasi ASN dan kesenjangan dalam penguasaan teknologi. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk meningkatkan relevansi materi pelatihan dan memfasilitasi partisipasi aktif ASN dalam pengembangan kompetensi mereka.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan menunjukkan tingkat efektivitas yang cukup tinggi dalam berbagai dimensi, mulai dari reaksi peserta, peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku, hingga dampaknya terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, efektivitas pelatihan tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi. Salah satu hambatan yang muncul adalah kurangnya interaktivitas dalam penyampaian materi yang cenderung satu arah, serta kesenjangan kemampuan teknologi di kalangan peserta yang berdampak pada pemahaman materi, terutama bagi ASN di daerah yang memiliki keterbatasan perangkat. Hambatan lainnya mencakup rendahnya partisipasi ASN dalam pengembangan karier, keterlambatan implementasi pelatihan, serta keterbatasan waktu dan dukungan dari pimpinan. Faktor yang paling signifikan adalah adanya pengurangan anggaran untuk program pengembangan sumber daya manusia, yang berdampak langsung pada keterbatasan jumlah pelatihan, cakupan peserta, dan efektivitas program secara keseluruhan. Menanggapi berbagai hambatan tersebut, BKPSDM Kabupaten Asahan telah melakukan sejumlah upaya strategis guna mempertahankan efektivitas pelatihan meliputi efisiensi anggaran melalui pengelolaan program pelatihan yang terintegrasi, pemanfaatan teknologi digital seperti SIASN untuk pelatihan daring dan pemantauan kompetensi ASN, serta penerapan kebijakan reward and punishment berbasis kinerja dan partisipasi pelatihan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan di satu instansi pemerintahan saja yakni Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Efektivitas Pelatihan Pegawai Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Darmi, T., & Justian, P. (2023). Analisis Kompetensi Pegawai BKPSDM Kabupaten Musi Rawas Utara. *Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik (JMPKP)*, 7(1). <https://jurnal.umb.ac.id/index.php/JMPKP/article/view/5137>
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four

- Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Fatimah, Y. (2019). Peranan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat struktural di Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Jurnal MSDA*, 7(2), 103–125.
- Fernanda, I. F. (2024). Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kompetensi ASN (Studi pada BKPSDM Kabupaten Blitar). Universitas Brawijaya. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/223300>
- Hasibuan, W., & Aisyah, S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai di Kantor DPRD Labuhan Batu. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2115–2120. <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/13167>
- Hikmah, N. (2020). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi pada BKPSDM Kabupaten Kampar). Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. <https://repository.uin-suska.ac.id/28538>
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- James, K. D., & Wendy, K. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif (Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Nurdin, N., & Hartati, S. (2019). *Metode penelitian kualitatif: Teori dan aplikasi dalam ilmu sosial*. Prenadamedia Group.
- Nurmalia. (2024). Efektivitas Pengembangan Kompetensi ASN melalui LMS Sumedang Simpati Academy (SSA) di BKPSDM Kabupaten Sumedang. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ruskarini, M. (2017). *Metode penelitian kualitatif: Pendekatan dan aplikasi*. Deepublish.
- Simangunsong, F. M. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial dan humaniora*. Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Alfabeta, Ed.). Alfabeta.
- Tamsah, H., Ali, H., Gani, M., Daraba, D., Salam, R., & Saleh, S. (2021). Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(1), 1–15. <https://www.ejecs.org/index.php/JECS/article/view/514>
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>