EVALUASI PROGRAM TUGAS BELAJAR ASN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG DENGAN PENDEKATAN TEORI CIPP

Aridho Yuda Makatara
NPP. 33.0285
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: yudaaridho@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP
Email: rizkiamalia@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *The study assignment program is a strategic instrument to improve the quality of Civil Servants (ASN) through formal education. However, its implementation at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Bandar Lampung City still faces several problems, such as study delays, study discontinuation, limited resources, and suboptimal alignment between educational outcomes and organizational needs.* ***Purpose:****. This study aims to describe and analyze the evaluation of the Civil Servant Study Assignment Program at the Regional Civil Service Agency of Bandar Lampung City using the CIPP theory approach, including its obstacles and improvement efforts.* ***Method:*** *This research uses a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation. The data are analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing.* ***Result:*** *The Civil Servant Study Assignment Program has been implemented fairly well but has not yet reached an optimal level across Context, Input, Process, and Product dimensions. Obstacles include unmapped competency needs, study delays, administrative queues, and incomplete documents. Improvement efforts encompass strengthening leadership policy support, orderly administration, and updating competency data.* ***Conclusion:*** *The Civil Servant Study Assignment Program needs to be strengthened through budget improvement, better participant monitoring systems, socialization of competency development obligations, and administrative service enhancement.*

Keywords: *Civil Servants; CIPP ; Program Evaluation; Study Assignment.*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Program tugas belajar merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas ASN melalui pendidikan formal. Namun, pelaksanaannya di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung masih menghadapi berbagai persoalan, seperti keterlambatan studi, putus studi, keterbatasan sumber daya, serta belum

optimalnya kesesuaian antara hasil pendidikan dan kebutuhan organisasi. **Tujuan:** Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi Program Tugas Belajar ASN di BKD Kota Bandar Lampung dengan pendekatan teori CIPP, serta mengidentifikasi hambatan dan upaya perbaikannya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Program Tugas Belajar ASN telah berjalan cukup baik namun belum sepenuhnya optimal pada aspek *context, input, process*, dan *product*. Hambatan meliputi pemetaan kebutuhan kompetensi yang belum kuat, keterlambatan atau putus studi, antrean pelayanan, dan berkas administrasi yang belum lengkap. Upaya perbaikan dilakukan melalui penguatan dukungan kebijakan pimpinan, penataan administrasi, serta pemutakhiran data kompetensi ASN. **Kesimpulan:** Program Tugas Belajar ASN perlu diperkuat melalui peningkatan anggaran, sistem pemantauan peserta yang lebih baik, sosialisasi kewajiban pengembangan kompetensi, dan peningkatan layanan administrasi.

Kata kunci: ASN; CIPP ; Evaluasi Program; Tugas Belajar.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang pesat, tantangan terbesar yang dihadapi oleh pemerintah adalah menyelenggarakan pelayanan publik yang efisien dan berkualitas tinggi. Upaya pemenuhan tuntutan tersebut sangat bergantung pada peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak birokrasi. Program tugas belajar merupakan salah satu instrumen kebijakan strategis yang memiliki peran vital, karena memberikan peluang langsung kepada ASN untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi manajerial mereka melalui jalur pendidikan formal tingkat lanjut. Melalui program ini, pemerintah menginvestasikan sumber daya yang besar dengan harapan mencetak aparatur yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada pemecahan masalah (Prasodjo, 2025).

Namun demikian, realitas demografi birokrasi di Indonesia saat ini masih menunjukkan ketimpangan struktural yang cukup mencolok dari segi kualifikasi Pendidikan (Apriyansa & Khofifa, 2022). Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2024, dari total sekitar 4,7 juta ASN di Indonesia, sebanyak 56,6% (2.523.450 orang) masih mengenyam pendidikan pada jenjang menengah seperti SMA/SMK. Sebaliknya, jumlah ASN yang telah menempuh pendidikan pascasarjana (S2 dan S3) hanya mencapai angka 4,5%. Ketimpangan ini mengindikasikan adanya jurang (*gap*) yang lebar antara tuntutan kompetensi jabatan birokrasi modern dengan tingkat pendidikan formal yang dikuasai oleh sebagian besar aparatur pemerintahan saat ini (Rabil et al., 2025).

Untuk merespons ketertinggalan tersebut, pemerintah secara nasional terus mendorong partisipasi ASN dalam program tugas belajar. Pada periode 2023-2024, tercatat lebih dari 14.460 ASN mengikuti program tugas belajar jenjang S2 dan S3 di seluruh Indonesia (Rachman et al., 2025). Sayangnya, peningkatan partisipasi ini diwarnai oleh tingginya angka inefisiensi, di mana sebanyak 2.469 peserta S2 dan 361 peserta S3 tercatat mengalami keterlambatan penyelesaian studi atau bahkan putus studi di tengah jalan (Setiawan et al., 2025).

Kondisi serupa juga terefleksi kuat di tingkat pemerintahan daerah, khususnya di Kota Bandar Lampung. Sebagai ibu kota Provinsi Lampung yang memegang peran sentral dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Sumatera bagian selatan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung sangat gencar mengelola pengembangan kompetensi pegawainya. Berdasarkan data BKD

Kota Bandar Lampung pada tahun 2024, instansi ini memfasilitasi 55 ASN (yang terdiri dari 47 peserta S2 dan 8 peserta S3) untuk menempuh pendidikan di perguruan tinggi dalam dan luar negeri(Pitono & Averus, 2018). Akan tetapi, pelaksanaan program ini masih menghadapi persoalan serius, di mana 10 dari 55 peserta tersebut (atau sekitar 18,18%) mengalami keterlambatan kelulusan atau putus studi. Tingginya angka kegagalan penyelesaian studi tepat waktu ini menjadi tolok ukur krusial yang mengisyaratkan adanya kendala sistemik dalam mekanisme pelaksanaan, pemantauan, ketersediaan dana, maupun dukungan infrastruktur kelembagaan yang harus segera dievaluasi (Madjid & Umar, 2023).

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Penulis berfokus pada kesenjangan yang nyata antara harapan kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) birokrasi dengan kenyataan implementasi operasional di lapangan. Selain tingginya angka putus studi dan keterlambatan penyelesaian pendidikan, fenomena lain yang sangat memprihatinkan di lingkungan BKD Kota Bandar Lampung adalah ketidaksesuaian (*mismatch*) antara hasil pendidikan yang diperoleh ASN dengan kebutuhan penempatan organisasi. Beberapa ASN yang telah bersusah payah menyelesaikan pendidikan tingkat lanjut justru tidak ditempatkan pada posisi yang selaras dengan kualifikasi ilmu barunya, yang mengindikasikan bahwa perencanaan program tugas belajar belum terintegrasi secara matang dengan Analisis Jabatan (ANJAB) dan pemetaan kompetensi.

Dari segi tinjauan literatur, terdapat kesenjangan akademis (*academic gap*) yang cukup lebar terkait objek evaluasi kebijakan kepegawaian. Mayoritas penelitian terdahulu mengenai pengembangan ASN hanya memusatkan perhatian pada evaluasi program pelatihan teknis, Latihan Dasar (Latsar) CPNS, atau pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang bersifat jangka pendek. Masih sangat terbatas penelitian yang mengevaluasi program pengembangan kompetensi jangka panjang seperti pendidikan formal (tugas belajar) di tingkat pemerintah daerah secara menyeluruh, sistematis, dan komprehensif menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*).

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini sangat urgen dan penting untuk dilaksanakan saat ini guna memberikan diagnosis empiris mengenai hambatan-hambatan operasional yang menyebabkan kegagalan pencapaian target kelulusan tugas belajar serta terjadinya maldistribusi penempatan ASN pasca-studi. Evaluasi ini merupakan langkah strategis sebagai dasar perumusan perbaikan kebijakan oleh BKD Kota Bandar Lampung di masa mendatang. Apabila penelitian ini tidak dilakukan, maka investasi berupa alokasi anggaran daerah yang besar serta waktu kerja yang ditinggalkan oleh ASN selama masa studi tidak akan memberikan *Return on Investment* (ROI) atau timbal balik yang sepadan bagi peningkatan mutu pelayanan publik pemerintah kota. Akibatnya, program tugas belajar hanya akan menjadi rutinitas administratif yang menghamburkan sumber daya tanpa memberikan dampak perbaikan kinerja kelembagaan secara nyata.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibangun dan terinspirasi dari beberapa studi terdahulu yang mengkaji evaluasi pengembangan kompetensi aparatur pemerintah. Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan variasi fokus dan metode sebagai berikut:

1. (Basyar et al., 2025) meneliti Evaluasi Pelatihan Teknis Pelayanan Publik menggunakan model CIPP dengan metode kualitatif deskriptif, di mana fokus utamanya adalah efektivitas pelatihan fungsional jangka pendek bagi widyaiswara.

2. (Carstensen et al., 2023) mengevaluasi Latihan Dasar (Latsar) CPNS Kementerian Agama menggunakan model CIPP secara kualitatif, dengan temuan bahwa aspek pembentukan karakter dan kompetensi teknis tercapai secara optimal melalui rancangan aktualisasi jangka pendek.
3. (Zuiderwijk et al., 2021) mengkaji implementasi kewajiban pengembangan kompetensi 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun bagi pegawai Pemprov Bangka Belitung dengan model CIPP. Hasilnya menunjukkan skor capaian yang belum optimal (18,39) dan menyarankan pendekatan *heutagogi*.
4. (Agostino et al., 2022) mengevaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Kota Bandung melalui studi kasus CIPP, menemukan keberhasilan pada aspek produk/proyek perubahan namun mendapati kelemahan krusial pada ketidaksesuaian penetapan peserta yang tidak berbasis analisis efektivitas.
5. (Yang et al., 2024) meneliti Pelatihan Kepemimpinan Administrator di BKN menggunakan metode CIPP, menyoroti kendala beban kerja dan perlunya pembentukan tim kerja yang efisien untuk mendukung kompetensi kepemimpinan.
6. (Ansell et al., 2023) mengevaluasi pelatihan *Outbound Corporate University* menggunakan model *Kirkpatrick* (bukan CIPP) secara kualitatif, berfokus pada evaluasi peningkatan kerja sama dan komunikasi (Level 1 dan 2).

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut didominasi oleh evaluasi program bimbingan teknis, diklat kepemimpinan, dan latsar yang memiliki durasi pendek dan bukan berupa jalur pendidikan formal universitas (tugas belajar).

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan menjadi pelengkap dari keterbatasan penelitian-penelitian terdahulu. Kebaruan ilmiah (*novelty*) dari penelitian ini secara tegas terletak pada perluasan lokus dan karakteristik objek program yang dievaluasi. Penelitian ini secara khusus mengadaptasi teori CIPP (yang umumnya dipakai untuk pelatihan singkat) secara holistik untuk membedah program pendidikan formal jangka panjang (Tugas Belajar ASN) di tingkat pemerintahan kota. Pendekatan ini menjembatani kesenjangan metodologis evaluasi kebijakan SDM aparatur dengan menyajikan potret yang utuh dari hulu (perencanaan analisis kebutuhan/konteks), pelaksanaan masa studi (input dan proses), hingga ke hilir (kelulusan dan penempatan linier pasca-studi/produk).

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi Program Tugas Belajar ASN Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung dengan pendekatan Teori CIPP (*Context, Input, Process, Product).*

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif serta alur berpikir induktif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk mengeksplorasi, memahami secara mendalam, dan memotret secara alamiah (tanpa rekayasa atau intervensi) bagaimana dinamika, kualitas pelayanan, serta hambatan pelaksanaan Program Tugas Belajar ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung. Pendekatan kualitatif dinilai paling tepat karena kompleksitas tata kelola kepegawaian dan evaluasi kebijakan sumber daya manusia di tingkat daerah tidak dapat direduksi serta dijelaskan murni hanya melalui data angka kuantitatif, melainkan membutuhkan penggalian perspektif langsung dari para pelakunya.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur, observasi partisipatif dan non-partisipatif di lapangan, serta studi dokumentasi (seperti penelaahan LKjIP, laporan kinerja, dan regulasi kepegawaian). Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang mengutamakan prinsip ketercukupan informasi (*information rich*), ketersediaan akses, serta variasi sudut pandang. Informan dalam penelitian ini berjumlah 10 orang, yang terdiri dari Kepala BKD sebagai informan kunci karena memiliki kewenangan penuh atas kebijakan dan pengambil keputusan utama dalam program, Sekretaris BKD, Kepala Bagian Pengembangan Aparatur, Staf BKD sebagai pelaksana teknis, serta Pegawai Negeri Sipil penerima program tugas belajar sebagai representasi penerima layanan. Kombinasi ini dipilih agar data yang diperoleh seimbang dan mampu memberikan gambaran utuh baik dari sisi manajerial pengambil kebijakan, administrator pelaksana, hingga kelompok sasaran program.

Teknik pengujian keabsahan data kualitatif dilakukan menggunakan metode triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode/teknik. Kredibilitas data dijaga dengan cara menyilangkan dan membandingkan hasil wawancara dari berbagai level jabatan (mulai dari pimpinan hingga staf dan peserta), lalu dicocokkan dengan bukti dokumen administratif resmi yang diterbitkan oleh pemerintah daerah (seperti kesesuaian antara keluhan keterbatasan anggaran dengan dokumen APBD) serta hasil pengamatan langsung di lapangan. Proses triangulasi ini bertujuan untuk memastikan konsistensi, objektivitas, dan akurasi informasi guna meminimalisasi potensi bias interpretasi peneliti.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan tahapan model Miles dan Huberman. Proses analisis ini diawali dengan reduksi data, yaitu menyaring, menyederhanakan, dan membuang data hasil catatan lapangan/wawancara yang tidak relevan agar terpusat pada variabel evaluasi CIPP. Selanjutnya, dilakukan penyajian data (*data display*) secara naratif deskriptif maupun dalam bentuk matriks tabel agar pola dan hubungan antar-temuan lebih mudah dipahami, yang kemudian diakhiri dengan tahap penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) yang didukung oleh bukti-bukti valid yang telah terverifikasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kedudukan BKD sebagai institusi teknis yang memegang otoritas penuh dalam pengelolaan, penatausahaan, dan pengembangan kompetensi ASN (termasuk tugas belajar) di lingkup pemerintah kota. Pengumpulan data dan keseluruhan rangkaian penelitian dijadwalkan berlangsung selama kurang lebih sebelas bulan, terhitung sejak pengajuan usulan judul pada Agustus 2025 hingga penyelesaian ujian komprehensif skripsi pada Juni 2026. Rentang waktu yang komprehensif ini diharapkan mampu memberikan ruang yang cukup bagi peneliti untuk merekam dinamika empiris dan birokratis pelaksanaan program tugas belajar secara aktual dan mendalam di berbagai tahapannya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis evaluasi Program Tugas Belajar Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung menggunakan pendekatan dari Stufflebeam (1966) yang menyatakan bahwa evaluasi program komprehensif dapat dilakukan melalui empat dimensi, yaitu *Context, Input, Process,* dan *Product* (CIPP). Adapun pembahasan dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Dimensi *Context* (Konteks)

Penulis melakukan pengukuran terhadap dimensi konteks melalui rumusan tujuan program dan kesesuaiannya dengan misi organisasi BKD Kota Bandar Lampung. Tujuan utama BKD difokuskan pada pencapaian tata kelola pemerintahan yang efektif dan peningkatan profesionalitas ASN.

Tabel 1. Data Indikator Kinerja Sasaran BKD Kota Bandar Lampung Tahun 2025

SASARAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGET 2025	REALISASI 2025	CAPAIAN
MENINGKATNYA PROFESIONALITAS ASN DI PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG	Indeks Profesionalitas ASN	Nilai	75,00	64,53	86,04%
MENINGKATNYA PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAH DAERAH	Hasil Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	Skor/Predikat	76,00	75,95	99,93%

Sumber: Hasil pengolahan data riset LKjIP BKD Kota Bandar Lampung 2025

Pada Tabel 1 terlihat bahwa indikator peningkatan profesionalitas ASN telah dirumuskan secara terukur, di mana capaian realisasi Indeks Profesionalitas ASN mencapai 86,04% dari target. Lebih lanjut ditegaskan oleh Kepala BKD Kota Bandar Lampung yang mengatakan, "Saya sebagai pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung, selalu menghimbau kepada staf, agar mereka selalu memberi kemudahan kepada pegawai negeri sipil yang hendak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dengan tetap mengikuti pada aturan-aturan yang telah ditetapkan".

Meskipun secara konseptual tujuan program selaras dengan misi organisasi, penulis menemukan adanya kendala pada tahap implementasi pasca-studi. Dalam hasil wawancara, Kepala BKD menyatakan bahwa, "Belum sepenuhnya pegawai mempunyai kemampuan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal ini karena terbatasnya jumlah pegawai yang ada yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan". Penulis menyimpulkan bahwa dimensi konteks pada tahap perencanaan tergolong baik, namun kesesuaian penempatan kompetensi lulusan tugas belajar dengan kebutuhan jabatan masih belum optimal.

3.2. Dimensi *Input* (Masukan)

Penulis melakukan pengukuran terhadap dimensi masukan melalui evaluasi ketersediaan sumber daya manusia, fasilitas, serta anggaran pendukung program.

Tabel 2. Alokasi Anggaran Pendukung Pelaksanaan Program Tahun 2025

NO	PROGRAM/KEGIATAN/SUB KEGIATAN	ANGGARAN
1	Sub Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi	Rp19.999.424,00
2	Kegiatan Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	Rp24.949.424,00
3	Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Rp77.844.323,00

Sumber: Hasil pengolahan data riset LKjIP BKD Kota Bandar Lampung 2025

Terkait indikator anggaran, Tabel 2 menunjukkan bahwa dana telah dialokasikan, namun dinilai masih relatif terbatas untuk mengakomodasi kebutuhan pengembangan kompetensi berskala besar. Dari sisi sumber daya manusia, BKD memiliki 63 pegawai (termasuk 39 PNS). Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf BKD, dinyatakan bahwa "Kami selalu memberikan pelayanan terbaik, walaupun kami sadari bahwa kami juga mempunyai keterbatasan pegawai dalam memberikan pelayanan, sehingga

terkadang Pegawai negeri sipil yang mengurus izin belajar bagi PNS harus mengantri dalam pelayanan". Berdasarkan observasi di lapangan, penulis menemukan bahwa ketersediaan fasilitas fisik dinilai baik secara administratif, namun tingginya beban kerja dan antrean pelayanan membuat fasilitas yang ada terasa belum mencukupi bagi pengguna layanan.

3.3. Dimensi *Process* (Proses)

Penulis melakukan pengukuran terhadap dimensi proses melalui mekanisme pemeriksaan jalannya program dan pelayanan administratif izin/tugas belajar. Pemeriksaan program dilakukan melalui komunikasi formal untuk meminimalisasi kecurangan. Namun, dalam perbandingan antara rencana dan pelaksanaan, ditemukan sejumlah kendala. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara staf BKD yang mengatakan bahwa "Pegawai Negeri Sipil masih ada yang ingin dilayani walaupun kadang tidak memenuhi syarat administrasi... masih ada yang sering memaksa untuk dilayani". Di sisi lain, dari perspektif peserta, kelambatan birokrasi menjadi masalah. Salah satu informan peserta tugas belajar mengeluhkan, "Terkadang keluarnya agak lambat, sehingga teman-teman ada yang sampai tertunda untuk penyelesaian pendidikannya karena izin belajar belum keluar". Penulis menyimpulkan bahwa proses pelayanan sudah berjalan sesuai prosedur standar, namun belum didukung oleh sistem digitalisasi yang terintegrasi secara penuh, sehingga memperlambat verifikasi.

3.4. Dimensi *Product* (Produk)

Penulis memperoleh hasil capaian kelulusan program yang dapat menjadi tolok ukur efektivitas produk tugas belajar sebagaimana tertuang pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Capaian Program Tugas Belajar ASN BKD Kota Bandar Lampung Tahun 2024

JENJANG STUDI	PESERTA	LULUS TEPAT WAKTU	KETERLAMBATAN/PUTUS	CAPAIAN LULUS TEPAT WAKTU
S2	47	39	8	82,98%
S3	8	6	2	75,00%
JUMLAH	**55**	**45**	**10**	**81,82%**

Sumber: Hasil pengolahan data riset 2024

Dalam indikator capaian tujuan pada Tabel 3, diketahui bahwa dari 55 peserta, persentase kelulusan tepat waktu mencapai 81,82%. Namun, masih terdapat 10 orang (18,18%) yang mengalami keterlambatan atau putus studi. Hasil utama dalam partisipasi ini yakni peningkatan kualifikasi akademik ASN. Sejalan dengan hasil wawancara terhadap peserta yang menyatakan, "Mengurus surat izin belajar agar terdaftar dan tercatat secara sah oleh pemerintah, sehingga dalam penyesuaian ijazah ketika selesai kuliah, dapat diproses dengan cepat". Hal ini membuktikan keberlanjutan program berdampak positif pada karir ASN, namun BKD masih memiliki pekerjaan rumah dalam melakukan pengawasan dan pemantauan masa studi agar angka keterlambatan (18,18%) dapat ditekan.

3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Program Tugas Belajar memberikan dampak positif dalam rangka membangun birokrasi yang lebih profesional, terdidik, dan kompeten di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Penulis menemukan temuan penting yakni mayoritas ASN berhasil menyelesaikan studi

dengan capaian lulus tepat waktu yang tinggi (81,82%), dikarenakan adanya dukungan kebijakan pimpinan dan pendampingan administratif dari BKD.

Sama halnya dengan temuan penelitian sebelumnya dari Habibah (2022) dan Kurniawan et al. (2023), bahwa kelemahan utama pengembangan kompetensi birokrasi (baik diklat maupun pendidikan formal) terletak pada tahap analisis kebutuhan (dimensi konteks), sehingga *output* pendidikan seringkali tidak sejalan dengan sasaran reformasi instansi. Penempatan ASN di BKD Kota Bandar Lampung yang baru lulus tugas belajar sering mengalami *mismatch* karena kurangnya formasi jabatan yang linier dengan gelar akademiknya.

Berbeda dengan temuan penelitian Aulia (2021) pada pelatihan teknis berdurasi pendek yang mencatatkan tingkat kehadiran 100% dan kelancaran proses yang absolut, temuan ini menolak anggapan bahwa kelancaran tersebut berlaku sama pada pendidikan formal berdurasi panjang. Karena pada program tugas belajar ini, kendala akademik dan administratif menghadirkan tingkat keterlambatan/putus studi yang cukup signifikan (18,18%), yang membuktikan perlunya instrumen pendampingan mental dan akademik dari institusi yang lebih ketat.

3.6. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat utama dalam evaluasi Program Tugas Belajar ASN ini yakni terbatasnya ketersediaan anggaran daerah, beban pelayanan administratif yang menumpuk pada jumlah pegawai yang terbatas, serta belum terintegrasinya sistem pendataan secara digital. Hambatan ini menyebabkan seringnya terjadi antrean perizinan yang merugikan kelancaran akademik peserta.

Untuk meminimalisasi hal tersebut, BKD Kota Bandar Lampung telah merumuskan berbagai upaya, di antaranya melakukan pemutakhiran *database* kompetensi ASN agar hasil studi lebih mudah dipertimbangkan dalam perencanaan karier, memberikan pembinaan internal dan *briefing* tata naskah dinas kepada staf pelayanan, serta memperketat filter verifikasi usulan tugas belajar oleh pimpinan agar bidang studi yang diambil benar-benar selaras dengan kebutuhan prioritas organisasi.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan Program Tugas Belajar ASN di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung telah berjalan cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal jika dievaluasi melalui pendekatan teori CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Meskipun tujuan program telah selaras dengan misi organisasi dan angka kelulusan tepat waktu tergolong tinggi (81,82%), program ini masih terhambat oleh lemahnya pemetaan kebutuhan kompetensi (*mismatch* penempatan pasca-studi), keterbatasan anggaran, antrean pelayanan administratif, serta kurangnya pemantauan terhadap peserta yang mengalami keterlambatan atau putus studi. Guna meningkatkan efektivitas program, disarankan kepada BKD Kota Bandar Lampung untuk memperkuat dukungan anggaran, mengoptimalkan sistem pemantauan peserta secara berkala, melakukan pemutakhiran *database* kompetensi, serta mengintegrasikan hasil pendidikan dengan perencanaan analisis jabatan agar penempatan lulusan tepat sasaran.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian yang terbatas. Penelitian juga hanya dilakukan secara sempit pada satu organisasi perangkat daerah (OPD) saja, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung sebagai model studi kasus tunggal dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian kualitatif ini, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji dampak program tugas belajar terhadap peningkatan kinerja nyata ASN setelah mereka

kembali bertugas. Selain itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan melalui perbandingan antar-pemerintah daerah atau menggunakan metode kuantitatif dan campuran (*mixed-methods*) guna menemukan hasil yang lebih presisi dan mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan izin, kesempatan, dan akses informasi yang terbuka bagi penulis untuk melaksanakan penelitian. Penghargaan setinggi-tingginya juga penulis haturkan kepada Dosen Pembimbing Ibu Dr. Rizki Amalia, S.STP, M.AP atas segala bimbingan dan arahannya, serta kepada semua pihak yang telah membantu dan menyukseskan pelaksanaan penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability and Management*, *38*(2), 152–176. https://doi.org/10.1111/faam.12301

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, *101*(1), 3–22. https://doi.org/10.1111/padm.12874

Apriyansa, A., & Khofifa, N. (2022). Analisis resiko bencana di pesisir provinsi banten sebagai upaya mitigasi bencana. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, *2*(2), 106–125. https://doi.org/10.33701/jpkp.v7i1.5246

Basyar, M. R., Mardiyanta, A., & Setijaningrum, E. (2025). Multi-Stakeholder Analysis in Building Tourism Resilience: Collaborative Governance Implementation in the Majapahit House Heritage Area, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, *6*(1), 1–21. https://doi.org/10.3390/tourhosp6010005

Carstensen, M. B., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times. *Public Administration*, *101*(1), 36–52. https://doi.org/10.1111/padm.12857

Madjid, U., & Umar, A. U. (2023). Efektivitas program pelatihan kerja pada dinas penanaman modal, ptsp dan tenaga kerja dalam rangka menurunkan tingkat pengangguran di kabupaten bulukumba provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Academia Praja*, *6*(2), 340–352. https://doi.org/10.36859/jap.v6i2.1738

Pitono, A., & Averus, A. (2018). Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan kesehatan. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *20*(1), 15–21. https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v20i1.11677

Prasodjo, T. (2025). Rethinking Bureaucracy in the Digital Era: A Qualitative Review of Public Sector Transformation in Indonesia. *Golden Ratio of Social Science and Education*, *5*(2), 290–301. https://doi.org/10.52970/grsse.v5i2.1425

Rabil, M., Nurwansyah, A., Setiawan, F. A., Hasan, M. R., Zahraty, W., Apriyansa, A., Kebangsaan, U., Author, C., & Online, A. (2025). Analysis of user acceptance of the EPDesKel application within the nagari government of agam regency using the EUCS method. *Jurnal Teknologi Dan Komunikasi Pemerintahan*, *7*(2), 181–200. https://doi.org/10.33701/jtkp.v7i2.5806

Setiawan, F. A., Rezkiadi, F. S., Hardiansyah, R., Sekira, S., Fahlevvi, M., & Apriyansa, A. (2025). Integrasi big data dan sistem informasi geospasial untuk meningkatkan ketahanan pangan di Indonesia. *Data Sciences Indonesia (DSI)*, *5*(1), 105–118. https://doi.org/10.47709/dsi.v5i1.6287

Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, *208*(September), 123722. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722

Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, *38*(3). https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577