PELAKSANAAN PELATIHAN KOMPETENSI TEKNIS GUNA MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN NABIRE PROVINSI PAPUA TENGAH

Abizaid Belau
NPP. 33. 1071
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email:eibiaiabi623@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs.Yani Alvian,M.Si
Email: yani_alfian@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *The results of the analysis indicate that the implementation of technical competency training at BKPSDM Nabire Regency has generally not been optimal. At the planning stage, the training program has not been fully based on a systematic Training Need Analysis (TNA), resulting in training materials that are often less relevant to the specific duties of ASN employees. In addition, the learning methods used during the implementation stage are still conventional and theoretical, leading to the low application of training outcomes in daily work activities. The controlling function is also considered weak, particularly in evaluating the actual impact of the training on the continuous improvement of employee performance.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the implementation of technical competency training for State Civil Apparatus (ASN) at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Nabire Regency, Central Papua Province. The main focus of this research is to evaluate the extent to which the training program is able to improve the performance of civil servants amidst the challenges faced in underdeveloped, frontier, and outermost (3T) regions.* ***Method:*** *Using a descriptive qualitative approach, this study examines the training management process through four main functions, namely planning, organizing, actuating, and controlling.* ***Result:*** *Several factors influence the effectiveness of this training program. Supporting factors include the existence of a strong legal foundation and participants' motivation. However, inhibiting factors such as limited budget, inadequate facilities and infrastructure, as well as challenging geographical conditions remain the main obstacles.* ***Conclusion:*** *This study recommends strengthening the Training Need Analysis process, increasing budget allocation, and developing more interactive and practice-based learning methods in order to create more professional State Civil Apparatus in Nabire Regency.*
Keywords: *Human Resources,Implementation, State Civil Apparatus, Technical Competence,Training.*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/*Research Gap*): Hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis di BKPSDM Kabupaten Nabire secara umum belum berjalan optimal. Pada tahap perencanaan, program pelatihan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) yang sistematis, sehingga materi yang diberikan seringkali kurang relevan dengan tugas spesifik ASN. Selain itu, metode pembelajaran yang masih bersifat konvensional dan teoritis pada tahap pelaksanaan menyebabkan rendahnya penerapan hasil

pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Fungsi pengawasan juga dinilai masih lemah, terutama dalam mengevaluasi dampak nyata pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah. Fokus utama penelitian adalah mengevaluasi sejauh mana pelatihan tersebut mampu meningkatkan kinerja aparatur di tengah tantangan wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). **Metode:** Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengkaji proses manajemen pelatihan melalui empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. **Hasil/Temuan:** Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan ini, di mana faktor pendukung meliputi adanya landasan hukum yang kuat dan motivasi peserta. Namun, faktor penghambat seperti keterbatasan anggaran, minimnya sarana prasarana, serta kondisi geografis yang menantang masih menjadi kendala utama. **Kesimpulan:** Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan analisis kebutuhan pelatihan, peningkatan alokasi anggaran, dan pengembangan metode pembelajaran yang lebih interaktif dan berbasis praktik guna menciptakan ASN yang lebih profesional di Kabupaten Nabire.
Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Kompetensi Teknis,Pelaksanaan, Pelatihan Sumber Daya Manusia.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi publik memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas agar pelayanan publik dapat berlangsung secara efektif. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta transformasi digital menuntut birokrasi bekerja lebih cepat, transparan, dan responsif. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama pelayanan publik dituntut tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan strategis dalam menghadapi tantangan global dan pemanfaatan teknologi digital. ASN sebagai penggerak utama organisasi pemerintah harus mampu berinteraksi dengan masyarakat, menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mengelola relasi dan inovasi (Fardiansyah et al., 2023).

Untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ASN, diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan (Salsabila & Suherman, 2024). Reformasi birokrasi juga menegaskan bahwa setiap ASN wajib memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai dengan tanggung jawab jabatannya. Menurut Hidayah et al. (2021), pengembangan kompetensi ASN merupakan faktor penting dalam mendukung reformasi birokrasi, sehingga diperlukan sistem pelatihan yang adaptif, efektif, dan mampu menjangkau seluruh aparatur secara berkelanjutan. Selain itu, kompetensi aparatur yang memadai akan meningkatkan kemampuan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas (Gunawan et al., 2020).

Salah satu kompetensi utama yang wajib dimiliki ASN adalah kompetensi teknis, yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang berkaitan langsung dengan bidang tugas jabatan serta dapat diamati, diukur, dan dikembangkan (BKN Nomor 6 Tahun 2021). Kompetensi ini menjadi syarat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, responsif, dan inovatif di era transformasi digital (OECD, 2021). Oleh karena itu, pelatihan berperan penting dalam mengurangi kesenjangan kompetensi ASN dengan kebutuhan organisasi (Ariani et al., 2022). Pengembangan kompetensi teknis juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kecepatan adaptasi dan kemampuan menghadapi perubahan teknologi (Acur et al., 2010).

Berdasarkan laporan Badan Kepegawaian Negara, sebanyak 62% ASN di Indonesia belum mencapai standar kompetensi jabatan dan 38% belum pernah mengikuti program pengembangan kompetensi (BKN, 2023). Selain itu, sekitar 70% ASN masih memiliki kesenjangan kompetensi digital (KemenPANRB, 2023). Kondisi ini lebih terasa di wilayah Papua dan Papua Tengah, di mana 47% ASN belum pernah memperoleh pelatihan teknis akibat keterbatasan akses, anggaran, dan sarana pelatihan (LAN RI, 2022). Fakta tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas ASN melalui pelatihan yang lebih efektif, termasuk di BKPSDM Kabupaten Nabire.

Data BKPSDM Kabupaten Nabire menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi umumnya hanya diikuti oleh pejabat, sedangkan pegawai lainnya mengikuti pelatihan secara bergiliran. Dari total 56 pegawai yang telah mengikuti diklat, terdiri atas 18 orang Diklat Kepemimpinan, 12 orang Diklat Pengembangan Kompetensi, dan 26 orang Diklat Teknis (BKPSDM Kabupaten Nabire, 2022). Permasalahan yang dihadapi meliputi kualitas SDM yang masih rendah, jumlah pegawai yang terbatas, sistem pelatihan yang belum bersifat wajib, serta keterbatasan anggaran pendidikan dan pelatihan (Bartholomius, 2024).

Pengembangan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, perbedaan tingkat kompetensi ASN, serta kebutuhan pelatihan yang harus disesuaikan dengan kondisi geografis dan sosial budaya setempat (Karmiasih, 2024). BKPSDM sebagai lembaga yang berwenang dalam pengembangan kompetensi ASN telah menyelenggarakan berbagai jenis pelatihan teknis. Menurut Hidayat et al. (2022), pelatihan teknis yang diselenggarakan secara terencana dan sesuai kebutuhan jabatan mampu meningkatkan kemampuan kerja ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasinya. Oleh karena itu, perancangan program pelatihan idealnya diawali dengan *Training Needs Analysis* (TNA) atau Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kesenjangan kompetensi individu (Lembaga Administrasi Negara, 2021).

Namun, pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis di BKPSDM Kabupaten Nabire diduga belum optimal karena belum sepenuhnya mampu mengurangi kesenjangan kompetensi ASN. Materi dan metode pelatihan yang digunakan belum seluruhnya selaras dengan kebutuhan pekerjaan di daerah serta tantangan yang dihadapi di Provinsi Papua Tengah. Selain itu, pelatihan yang telah dilaksanakan belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Padahal, pelatihan berbasis kompetensi yang disertai evaluasi berkelanjutan terbukti dapat meningkatkan kompetensi teknis dan mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih efektif (Khan et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN (Ariani et al., 2022; Salsabila & Suherman, 2024). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada wilayah dengan kondisi infrastruktur yang relatif memadai. Masih terdapat keterbatasan kajian mengenai efektivitas pelatihan kompetensi teknis di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) seperti Kabupaten Nabire. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis di BKPSDM Kabupaten Nabire dengan mempertimbangkan karakteristik wilayah, keterbatasan sarana, kondisi geografis, dan keberagaman budaya yang memengaruhi implementasinya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas pelatihan kompetensi teknis sebagai upaya peningkatan kinerja ASN di wilayah Papua Tengah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap*)

Penulis berfokus pada permasalahan pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah. Permasalahan yang ditemukan menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih rendahnya kualitas sumber daya manusia ASN, keterbatasan jumlah pegawai yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan, minimnya anggaran pendidikan dan pelatihan, serta belum maksimalnya penerapan Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*/TNA) dalam penyusunan program pelatihan. Selain itu, materi dan metode pelatihan yang digunakan masih cenderung bersifat teoritis dan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ASN di lapangan, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai belum signifikan. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan pelatihan sebagai sarana pengembangan kompetensi ASN dengan hasil yang diperoleh dalam praktik pelaksanaannya di BKPSDM Kabupaten Nabire.

Adapun kesenjangan penelitian (*research gap*) yang melatarbelakangi penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang secara khusus membahas efektivitas pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), khususnya di Kabupaten Nabire. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menyimpulkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN, namun sebagian besar dilakukan pada daerah dengan infrastruktur, akses pendidikan, dan sumber daya yang relatif memadai. Kondisi tersebut berbeda dengan Kabupaten Nabire yang memiliki karakteristik geografis yang menantang, keterbatasan sarana dan prasarana, serta keberagaman sosial budaya yang memengaruhi proses pelaksanaan pelatihan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur dengan menganalisis secara mendalam pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN melalui perspektif manajemen pelatihan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Nabire.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting mengingat pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kabupaten Nabire masih menghadapi berbagai kendala, seperti belum optimalnya analisis kebutuhan pelatihan, keterbatasan anggaran, minimnya sarana dan prasarana, serta kondisi geografis wilayah Papua Tengah yang menantang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN secara berkelanjutan, sehingga berpotensi menghambat terwujudnya pelayanan publik yang profesional, efektif, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat. Di sisi lain, tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital mengharuskan ASN memiliki kompetensi teknis yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi. Apabila kondisi ini tidak segera dikaji dan diperbaiki, kesenjangan kompetensi ASN akan terus berlanjut, kualitas pelayanan publik berisiko menurun, serta tujuan pengembangan sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Nabire sulit tercapai secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi BKPSDM dan Pemerintah Kabupaten Nabire dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang lebih tepat, efektif, dan berkelanjutan.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang membahas pelatihan kompetensi teknis dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian oleh Luís Pinto, Nunes, dan Sousa (2020) menunjukkan bahwa pelatihan keterampilan teknis yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan kemampuan pekerja dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi serta berdampak positif pada kinerja operasional. Selanjutnya, Peter Boahin dan Hofman (2014) menemukan bahwa pelatihan berbasis kompetensi (*competency-based training*) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan keterampilan profesional, karena proses pembelajaran difokuskan pada penguasaan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pelatihan yang relevan dengan tugas jabatan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Selain itu, penelitian Ariani et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa program pelatihan yang disusun berdasarkan kebutuhan organisasi mampu meningkatkan kompetensi teknis pegawai dan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan publik.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Suck-Ho Lee et al. (2008) yang menekankan bahwa pencapaian kompetensi teknis memerlukan proses pelatihan yang berkelanjutan dan terukur. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan antara intensitas pelatihan dengan peningkatan kemampuan teknis peserta, sehingga evaluasi terhadap proses pembelajaran menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan program pelatihan. Sejalan dengan itu, penelitian Salsabila dan Suherman (2024) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan aparatur berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN, terutama dalam menghadapi tantangan reformasi birokrasi dan transformasi digital. Sementara itu, Fardiansyah et al. (2023) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan aparatur dalam mengelola pelayanan publik, membangun inovasi, dan mendukung efektivitas organisasi pemerintahan.

Pada konteks pemerintahan daerah, penelitian Sururama, Winowoda, dan Eka (2021) mengenai pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan teknis berperan penting dalam meningkatkan kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh dukungan organisasi, ketersediaan anggaran, dan kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pegawai. Selanjutnya, penelitian Hartati, Alyani, dan Kurniati (2022) menemukan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui berbagai program pelatihan mampu meningkatkan profesionalisme, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas pemerintahan. Temuan ini memperlihatkan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu strategi penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berkinerja tinggi.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kompetensi teknis memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja pegawai. Namun, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada instansi atau wilayah yang memiliki kondisi sarana dan prasarana yang relatif memadai. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena berfokus pada pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis bagi ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire Provinsi Papua Tengah, yang berada pada wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih kontekstual mengenai pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis, faktor pendukung dan

penghambatnya, serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja ASN di daerah dengan karakteristik geografis dan sosial yang berbeda dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya mengkaji pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN secara umum pada daerah dengan kondisi infrastruktur yang relatif memadai. Penelitian ini secara khusus menganalisis pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah, yang merupakan wilayah dengan karakteristik daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), sehingga menghadapi tantangan berupa keterbatasan anggaran, sarana prasarana, akses geografis, serta keragaman sosial budaya. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan teori manajemen George R. Terry (POAC: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) sebagai kerangka analisis untuk mengevaluasi secara komprehensif seluruh tahapan pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis, mulai dari perencanaan berbasis *Training Need Analysis* (TNA), pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan evaluasi hasil pelatihan. Selain itu, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelatihan, tetapi juga mengkaji keterkaitan antara efektivitas pelaksanaan pelatihan dengan peningkatan kinerja ASN dalam konteks pemerintahan daerah baru di Papua Tengah. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai implementasi pengembangan kompetensi ASN yang lebih kontekstual pada wilayah 3T yang masih jarang dikaji dalam penelitian sebelumnya.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nabire Provinsi Papua Tengah dalam upaya meningkatkan kinerja ASN, melalui kajian terhadap proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pelatihan serta faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena bertujuan memperoleh gambaran secara mendalam dan komprehensif mengenai pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nabire. Pendekatan ini dipilih karena mampu memahami fenomena secara holistik melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian pada kondisi alamiah sehingga peneliti dapat menggali proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pelatihan secara mendalam (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah, karena instansi tersebut merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas utama dalam pengembangan kompetensi ASN sehingga relevan dengan fokus penelitian. Waktu penelitian berlangsung pada Januari–Februari 2026 yang meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian. Sumber data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta data sekunder yang berasal dari dokumen resmi, regulasi, laporan instansi, buku, dan jurnal ilmiah. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan tingkat pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam

pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis (Sugiyono, 2020). Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kabupaten Nabire, karena memiliki kewenangan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan. Selain itu, informan juga berasal dari unsur pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, evaluator kebijakan, serta ASN peserta pelatihan agar diperoleh informasi yang komprehensif dan objektif mengenai pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pelatihan kompetensi teknis; observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi dan aktivitas pelatihan di lapangan; sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa dokumen resmi, foto kegiatan, laporan pelatihan, dan arsip instansi (Moleong, 2021). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai informan sehingga data yang diperoleh lebih valid dan dapat dipercaya. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data (data reduction) dengan memilah dan memfokuskan data yang relevan, penyajian data (*data display*) dalam bentuk narasi, tabel, dan uraian sistematis agar mudah dipahami, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) untuk menemukan makna dan pola dari data sekaligus menguji konsistensi hasil penelitian. Penggunaan model analisis ini dipilih karena mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya di BKPSDM Kabupaten Nabire

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Teknis dari Dimensi Perencanaan (*Planning*)

Dimensi perencanaan (*planning*) merupakan tahapan awal yang sangat menentukan keberhasilan program. Menurut George R. Terry (1977), perencanaan adalah proses penetapan tujuan serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam pengembangan kompetensi ASN, perencanaan pelatihan berfungsi sebagai dasar agar program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mampu meningkatkan kinerja aparatur.

3.1.1 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Bagi ASN (*Training Need Analysis*)

Berdasarkan hasil penelitian, perencanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire dilakukan melalui mekanisme formal yang mengacu pada Renja dan DPA. Proses perencanaan diawali dengan pengumpulan usulan kebutuhan pelatihan dari masing-masing OPD, kemudian direkap dan disusun menjadi program pelatihan tahunan. Menurut Yohanis Pigome, perencanaan telah melibatkan OPD secara partisipatif dengan mempertimbangkan urgensi kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Namun, tidak semua usulan dapat direalisasikan karena keterbatasan keuangan daerah dan kebijakan prioritas pembangunan. Meskipun demikian, perencanaan masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis *Training Need Analysis* (TNA). Pemetaan kompetensi ASN secara spesifik belum dilakukan secara menyeluruh sehingga pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa analisis kesenjangan kompetensi ASN dengan kebutuhan jabatan belum optimal sehingga pelatihan berpotensi kurang tepat sasaran.

3.1.2 Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelatihan Sesuai Kebutuhan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan pelatihan di BKPSDM Kabupaten Nabire telah dirumuskan untuk meningkatkan kompetensi teknis ASN. Namun, tujuan tersebut masih bersifat umum dan belum dirinci ke dalam indikator yang spesifik dan terukur. Menurut Martha Mery Yeimo, keberhasilan pelatihan umumnya hanya dilihat dari keikutsertaan peserta dan laporan kegiatan, belum sampai pada pengukuran dampak terhadap kinerja ASN setelah mengikuti pelatihan.Berdasarkan perspektif manajemen, kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan belum sepenuhnya memenuhi prinsip goal-oriented planning, karena tujuan belum dirumuskan secara spesifik, terukur, dan dapat dievaluasi. Akibatnya, efektivitas pelatihan sulit dinilai secara objektif.

3.1.3 Penyusunan Rencana Pelatihan Meliputi Jadwal, Materi, Metode, dan Anggaran

Dari sisi dokumentasi, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara program pelatihan yang direncanakan dengan yang berhasil direalisasikan. Hal ini dapat dilihat pada perbandingan antara jumlah peserta yang direncanakan dengan jumlah peserta yang benar-benar mengikuti pelatihan.

Tabel 1.

Perbandingan Rencana dan Realisasi Pelatihan Kompetensi Teknis ASN Tahun 2025

Uraian	Jumlah
Jumlah ASN Kabupaten Nabire	± 6.500 orang
Peserta pelatihan direncanakan	490 orang
Peserta pelatihan terealisasi	310 orang
Persentase realisasi	± 63,2%

Sumber: Data BKPSDM (diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan tabel 1. dari 490 peserta yang direncanakan mengikuti pelatihan, hanya 310 peserta yang terealisasi atau sekitar 63,2%. Jika dibandingkan dengan jumlah ASN Kabupaten Nabire yang mencapai ±6.500 orang, cakupan pelatihan masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan belum mampu menjangkau seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi ASN secara merata. Menurut Alex Pigai, keterbatasan anggaran menyebabkan BKPSDM harus memprioritaskan jenis pelatihan tertentu sehingga tidak semua ASN memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan setiap tahun. Berdasarkan teori George R. Terry (1977), kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi perencanaan belum berjalan optimal karena belum sepenuhnya mempertimbangkan ketersediaan sumber daya secara realistis. Dengan demikian, perencanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire telah berjalan, namun masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya strategis karena belum didukung TNA yang sistematis, tujuan yang terukur, serta realisasi program yang masih terkendala anggaran.

3.2 Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Teknis dari Dimensi Pengorganisasian (*Organizing*)

Dimensi pengorganisasian (organizing) merupakan tahap lanjutan setelah perencanaan yang berfungsi mengatur sumber daya, membagi tugas, serta menetapkan struktur kerja yang jelas. Menurut George R. Terry (1977), pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan, penugasan kerja, serta penetapan hubungan wewenang dan tanggung jawab agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

3.2.1 Pembagian Tugas, Tanggung Jawab, dan Wewenang Antar Penyelenggara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire telah dilakukan melalui pembagian tugas yang jelas, khususnya pada Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur. Pelaksanaan pelatihan juga melibatkan sekretariat dan subbagian keuangan untuk mendukung administrasi dan pembiayaan. Dalam setiap kegiatan pelatihan dibentuk panitia pelaksana yang terdiri atas penanggung jawab, ketua pelaksana, sekretaris, bendahara,

dan tim teknis. Pembagian tugas ini bertujuan menghindari tumpang tindih pekerjaan dan mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan. Namun dalam praktiknya masih terdapat kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia. Beberapa pegawai harus menangani lebih dari satu tugas sehingga efektivitas pelaksanaan kegiatan belum maksimal. Selain itu, koordinasi antarbidang juga belum berjalan optimal karena masih terdapat hambatan komunikasi dan keterlambatan penyampaian informasi.

Tabel 2.
Struktur Panitia Pelatihan Kompetensi Teknis ASN

No	Jabatan	Tugas
1	Penanggung Jawab	Mengawasi keseluruhan kegiatan
2	Ketua Pelaksana	Mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan
3	Sekretaris	Mengelola administrasi kegiatan
4	Bendahara	Mengelola keuangan pelatihan
5	Tim Teknis	Menangani pelaksanaan kegiatan di lapangan

Sumber: Data BKPSDM (diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan tabel 2. struktur panitia pelatihan telah dirancang secara sistematis dengan pembagian tugas yang jelas. Namun efektivitas struktur tersebut masih dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah personel, beban kerja yang tidak seimbang, dan koordinasi yang belum efektif. Secara keseluruhan, pengorganisasian pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire telah memiliki struktur yang jelas dan pembagian tugas yang terdefinisi, tetapi belum optimal dalam pelaksanaannya.

3.2.2 Penetapan Instruktur dan Peserta Pelatihan Sesuai Bidang Teknis

Penetapan instruktur dan peserta pelatihan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, bidang teknis pelatihan, serta kompetensi yang dibutuhkan ASN. Instruktur berasal dari widyaiswara, pejabat teknis, dan tenaga ahli yang memiliki kompetensi sesuai materi pelatihan. Penetapan instruktur didasarkan pada pengalaman kerja, kemampuan teknis, dan penguasaan materi agar proses pembelajaran berjalan efektif.

Peserta pelatihan ditetapkan berdasarkan kebutuhan kompetensi masing-masing perangkat daerah dan bidang tugas ASN. Pelatihan yang diberikan meliputi administrasi kepegawaian, penyusunan SKP, pengelolaan keuangan daerah, pelayanan publik, dan digitalisasi pemerintahan. Namun, keterbatasan anggaran dan kuota menyebabkan belum seluruh ASN memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan secara merata. Selain itu, masih terdapat ASN yang mengikuti pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan bidang tugas teknisnya. Berdasarkan hasil penelitian, penetapan instruktur dan peserta telah dilakukan sesuai bidang teknis dan kebutuhan organisasi, tetapi masih terkendala oleh keterbatasan sarana, jumlah peserta, dan anggaran pelatihan.

3.2.3 Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pelatihan Agar Berjalan Efektif

Pengelolaan sarana dan prasarana menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelatihan kompetensi teknis ASN. BKPSDM Kabupaten Nabire telah menyediakan fasilitas seperti ruang pelatihan, meja dan kursi peserta, komputer, laptop, LCD proyektor, sound system, jaringan internet, papan tulis, serta modul pelatihan. Pengelolaan fasilitas dilakukan oleh panitia pelaksana dan bidang terkait sebelum kegiatan pelatihan berlangsung untuk memastikan seluruh kebutuhan peserta dan instruktur tersedia. Namun demikian, fasilitas yang tersedia masih terbatas. Jumlah komputer dan perangkat teknologi belum mampu memenuhi kebutuhan seluruh peserta, terutama pada pelatihan berbasis teknologi informasi dan digitalisasi pemerintahan. Selain itu, beberapa fasilitas masih memerlukan perbaikan agar lebih mendukung kenyamanan dan efektivitas pembelajaran.

Keterbatasan anggaran juga memengaruhi pengadaan dan pemeliharaan sarana pelatihan. Akibatnya, beberapa kegiatan masih dilaksanakan dengan fasilitas yang sederhana dan belum

sepenuhnya mendukung pelaksanaan pelatihan secara optimal. Meskipun demikian, BKPSDM tetap berupaya memaksimalkan penggunaan fasilitas yang tersedia melalui pengaturan penggunaan sarana secara terkoordinasi serta kerja sama dengan instansi lain dalam penyediaan fasilitas pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan sarana dan prasarana pelatihan telah dilakukan untuk menunjang pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN. Namun efektivitasnya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan jumlah fasilitas, kondisi sarana yang belum sepenuhnya memadai, serta keterbatasan anggaran untuk pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pelatihan.

3.3 Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Teknis dari Dimensi Pelaksanaan (*Actuating*)

Dimensi pelaksanaan (actuating) merupakan tahapan inti dalam proses manajemen yang berkaitan dengan implementasi langsung dari rencana yang telah disusun. Menurut George R. Terry (1977), pelaksanaan adalah proses menggerakkan dan mengarahkan seluruh sumber daya manusia agar bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pelatihan kompetensi teknis ASN, pelaksanaan mencakup penyelenggaraan pelatihan, metode pembelajaran, partisipasi peserta, serta efektivitas transfer pengetahuan dan keterampilan.

3.3.1 Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Sesuai Rencana yang Telah Disusun

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire dilakukan melalui berbagai kegiatan pelatihan, baik secara internal maupun bekerja sama dengan instansi lain. Pelatihan meliputi administrasi, pengelolaan keuangan daerah, pengadaan barang/jasa, dan pelayanan publik. Pelatihan umumnya dilaksanakan secara tatap muka (klasikal) dengan metode ceramah, diskusi, dan praktik terbatas. Narasumber berasal dari internal pemerintah daerah maupun instansi eksternal yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya.

Meskipun pelaksanaan pelatihan telah berjalan secara formal, metode yang digunakan masih didominasi pendekatan konvensional dan belum sepenuhnya berbasis praktik (experiential learning). Selain itu, partisipasi ASN cukup baik, namun belum merata karena keterbatasan kuota dan prioritas peserta dari masing-masing OPD.

Tabel 3.
Partisipasi ASN dalam Pelatihan Kompetensi Teknis Tahun 2025

Uraian	Jumlah
ASN yang ditargetkan mengikuti pelatihan	490 orang
ASN yang mengikuti pelatihan	310 orang
Tingkat partisipasi	± 63,2%

Sumber: Data BKPSDM (diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan tabel 3. tingkat partisipasi ASN dalam pelatihan mencapai sekitar 63,2%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat ASN yang belum memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan karena keterbatasan kuota dan prioritas kebutuhan organisasi. Dari sisi efektivitas, pelatihan belum sepenuhnya memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kompetensi ASN. Faktor penyebabnya antara lain metode pelatihan yang masih konvensional, keterbatasan durasi pelatihan, dan kurangnya praktik langsung. Materi yang diberikan lebih banyak bersifat teoritis sehingga belum sepenuhnya mudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Selain itu, laporan pelatihan masih lebih berfokus pada output kegiatan seperti jumlah peserta, materi, dan narasumber, serta belum sepenuhnya mengevaluasi outcome atau dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN. Berdasarkan teori George R. Terry (1977), pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire dapat dikategorikan cukup berjalan, namun belum optimal karena: (1) Metode pelatihan masih didominasi pendekatan konvensional, (2) Keterbatasan fasilitas dan praktik pelatihan, (3) Partisipasi ASN belum merata, dan (4) Dampak

pelatihan terhadap kinerja belum signifikan. Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan telah berjalan sesuai rencana, namun belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kompetensi ASN secara optimal. Diperlukan metode yang lebih interaktif dan berbasis praktik, peningkatan kualitas narasumber, serta durasi pelatihan yang lebih memadai.

3.3.2 Pemberian Arahan, Motivasi, dan Bimbingan kepada Peserta Pelatihan

Pemberian arahan, motivasi, dan bimbingan merupakan bagian penting dalam fungsi actuating. BKPSDM Kabupaten Nabire tidak hanya melaksanakan pembelajaran, tetapi juga memberikan arahan dan pendampingan agar tujuan pelatihan dapat dipahami dengan baik oleh peserta. Arahan diberikan sejak sebelum pelatihan dimulai melalui pembagian buku pedoman pelatihan yang berisi jadwal kegiatan, tata tertib, materi, metode pembelajaran, hak dan kewajiban peserta, serta ketentuan selama pelatihan. Tujuannya agar peserta memahami mekanisme pelaksanaan pelatihan secara jelas. Selain melalui buku pedoman, arahan juga diberikan langsung oleh panitia pelaksana. Panitia bertugas menyampaikan informasi teknis, mengelola administrasi peserta, absensi, jadwal kegiatan, pengaturan ruang pelatihan, serta koordinasi dengan narasumber dan instruktur.

Motivasi diberikan oleh instruktur dan panitia melalui dorongan agar peserta mengikuti pelatihan dengan serius dan mampu menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Motivasi tersebut menekankan pentingnya peningkatan kompetensi ASN dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Bimbingan dilakukan selama proses pembelajaran melalui penjelasan materi, pendampingan praktik, dan bantuan kepada peserta yang mengalami kesulitan memahami materi. Interaksi antara instruktur dan peserta menciptakan komunikasi dua arah yang mendukung efektivitas pembelajaran. Namun demikian, pemberian arahan dan bimbingan belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan jumlah panitia dan instruktur dibandingkan jumlah peserta, serta keterbatasan waktu pelatihan. Meski demikian, secara umum BKPSDM telah berupaya memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan sebagai bagian dari pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN.

3.3.3 Penerapan Metode Pembelajaran yang Interaktif dan Aplikatif

Dalam pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN, metode pembelajaran memiliki peranan penting dalam mendukung efektivitas transfer pengetahuan. BKPSDM Kabupaten Nabire mulai menerapkan pendekatan pembelajaran yang lebih interaktif untuk mengurangi dominasi metode konvensional yang cenderung menimbulkan kejenuhan. Metode interaktif dilakukan melalui diskusi kelompok, studi kasus kedinasan, simulasi (role playing), dan praktik langsung dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pendekatan ini membuat suasana pelatihan lebih aktif, komunikatif, dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi di unit kerja masing-masing.

Penerapan metode tersebut mendapat tanggapan positif dari peserta karena membuat materi lebih mudah dipahami dan menarik untuk diikuti. Diskusi kelompok juga mendorong peserta lebih aktif menyampaikan pendapat, bertanya, dan berbagi pengalaman kerja dengan peserta dari berbagai OPD. Selain metode interaktif, BKPSDM juga menerapkan metode pembelajaran aplikatif melalui sistem *On-the-Job Training* (*On*) dan *Off-the-Job* Training (*Off*).

1. *Off-the-Job Training* (*Off*) dilaksanakan di luar lingkungan kerja, seperti di ruang kelas atau tempat pelatihan. Pada tahap ini peserta memperoleh teori, regulasi terbaru, dan simulasi pembelajaran.
2. *On-the-Job Training* (*On*) dilaksanakan di unit kerja masing-masing peserta untuk menerapkan secara langsung pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.

Melalui sistem *On-Off* tersebut, BKPSDM berupaya agar hasil pelatihan tidak hanya menghasilkan sertifikat, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi ASN dan kualitas pelayanan publik.

3.3.4 Proses Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire

Pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Pengumuman Pelaksanaan Pelatihan
   BKPSDM menyampaikan informasi kepada seluruh OPD mengenai nama pelatihan, tujuan, persyaratan peserta, jadwal, lokasi, kuota peserta, dan dokumen administrasi yang diperlukan.
2. Pendaftaran dan Pengusulan Peserta
   Setiap OPD mengusulkan ASN yang memenuhi syarat berdasarkan jabatan, kebutuhan kompetensi, masa kerja, penilaian kinerja, dan kuota yang tersedia.
3. Penetapan Peserta dan Instruktur
   BKPSDM menetapkan peserta yang lolos verifikasi administrasi serta menunjuk instruktur dari widyaiswara, pejabat teknis, praktisi, dan instansi terkait.
4. Persiapan Sarana dan Prasarana
   Persiapan meliputi ruang pelatihan, meja kursi, LCD proyektor, sound system, modul pelatihan, daftar hadir, konsumsi, dan peralatan praktik. Namun fasilitas yang tersedia masih memiliki keterbatasan.
5. Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan
   Pelatihan diawali dengan pembukaan resmi, kemudian dilanjutkan dengan penyampaian materi melalui ceramah, diskusi, tanya jawab, simulasi, praktik kerja, dan studi kasus.
6. Pemberian Arahan dan Motivasi
   Panitia dan instruktur memberikan arahan serta motivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat belajar, partisipasi aktif, dan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan.
7. Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan
   Evaluasi dilakukan melalui absensi peserta, penilaian keaktifan, tes atau tugas pelatihan, dan lembar evaluasi kegiatan. Namun evaluasi pasca pelatihan terhadap penerapan hasil pelatihan di tempat kerja masih belum optimal.
8. Penutupan Kegiatan Pelatihan
   Kegiatan ditutup secara resmi dengan penyampaian hasil evaluasi, pemberian sertifikat, penyampaian pesan dan kesan, serta arahan tindak lanjut penerapan hasil pelatihan.

Secara keseluruhan, proses pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire telah dilaksanakan sesuai tahapan yang direncanakan. Namun efektivitas pelaksanaannya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan fasilitas, metode pembelajaran yang belum sepenuhnya berbasis praktik, serta evaluasi pasca pelatihan yang belum optimal.

3.4 Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Teknis dari Dimensi Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*)

Dimensi pengawasan dan evaluasi (controlling) merupakan tahapan akhir dalam proses manajemen yang berfungsi untuk memastikan pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut George R. Terry, pengawasan adalah proses penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Pada pelatihan kompetensi teknis ASN, pengawasan dan evaluasi mencakup pemantauan pelaksanaan pelatihan, penilaian hasil pelatihan, serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi tersebut.

3.4.1 Pemantauan Pelaksanaan Kegiatan oleh Pihak Penyelenggara

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan terhadap pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire dilakukan melalui monitoring kegiatan dan penyusunan laporan pelaksanaan pelatihan. Monitoring dilakukan selama kegiatan berlangsung untuk memastikan pelatihan berjalan sesuai jadwal, materi, dan rencana yang telah ditetapkan. Pemantauan mencakup kehadiran

peserta, kesiapan narasumber, pelaksanaan materi, kedisiplinan peserta, keterlibatan instruktur, serta kesiapan sarana dan prasarana pelatihan. Selain monitoring, evaluasi dilakukan melalui pengisian kuesioner atau formulir evaluasi oleh peserta untuk mengetahui tingkat kepuasan terhadap materi, narasumber, dan pelaksanaan kegiatan. Namun, evaluasi tersebut masih lebih berfokus pada aspek kepuasan peserta dan bersifat administratif, serta belum menyentuh penilaian terhadap peningkatan kinerja ASN maupun dampak pelatihan terhadap pekerjaan.

BKPSDM juga melakukan evaluasi terhadap peserta melalui tugas individu, diskusi kelompok, praktik kerja, studi kasus, penyusunan laporan hasil pelatihan, serta tugas implementasi atau aktualisasi di unit kerja masing-masing. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai pemahaman peserta dan kemampuan menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain evaluasi peserta, dilakukan pula evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan yang meliputi kesesuaian jadwal, metode pembelajaran, efektivitas instruktur, dan partisipasi peserta. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan perbaikan pelatihan berikutnya. Meskipun demikian, masih terdapat kendala berupa keterbatasan jumlah pengawas, keterbatasan waktu monitoring, serta belum optimalnya implementasi hasil pelatihan di lingkungan kerja karena keterbatasan fasilitas dan kondisi instansi tertentu.

Dengan demikian, pemantauan pelaksanaan pelatihan di BKPSDM Kabupaten Nabire telah dilakukan melalui pengawasan proses pelatihan, evaluasi tugas dan praktik peserta, serta penilaian pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan. Namun, evaluasi masih lebih berfokus pada *output* kegiatan dan belum dilakukan secara sistematis terhadap outcome berupa peningkatan kompetensi dan kinerja ASN.

3.4.2 Penilaian Kesesuaian Pelaksanaan dengan Rencana yang Telah Ditetapkan

Penilaian kesesuaian pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan merupakan bagian penting dalam fungsi pengawasan untuk mengetahui apakah pelaksanaan pelatihan telah berjalan sesuai rencana awal, baik dari segi jadwal, materi, metode pembelajaran, tingkat kehadiran peserta, maupun pencapaian tujuan pelatihan. Penilaian dilakukan melalui evaluasi terhadap peserta dan keseluruhan proses pelaksanaan pelatihan. Evaluasi peserta meliputi penyelesaian tugas individu, diskusi kelompok, praktik lapangan, studi kasus, dan penyusunan laporan hasil pelatihan sesuai bidang teknis masing-masing peserta. Selain itu, peserta juga mengisi lembar evaluasi untuk menilai kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan, metode pembelajaran, kemampuan instruktur, ketepatan jadwal, serta ketersediaan sarana dan prasarana.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis di BKPSDM Kabupaten Nabire telah berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Materi pelatihan dinilai cukup relevan dengan kebutuhan pekerjaan, sementara metode pembelajaran yang disertai praktik dan diskusi membantu peserta memahami materi dan menerapkannya dalam pekerjaan. Instruktur juga dinilai cukup baik dalam menyampaikan materi, memberikan arahan, dan mendampingi peserta selama praktik. Namun demikian, masih ditemukan beberapa kendala seperti keterbatasan sarana dan prasarana, waktu pelaksanaan yang terbatas, serta jumlah peserta yang cukup banyak sehingga pendampingan belum dapat dilakukan secara optimal.

Dengan demikian, penilaian kesesuaian pelaksanaan dilakukan melalui evaluasi terhadap peserta dan pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan yang mencakup materi, metode pembelajaran, instruktur, jadwal, serta sarana dan prasarana. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan secara umum telah sesuai dengan rencana, meskipun masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa mendatang.

3.4.3 Identifikasi Kendala dan Hambatan Selama Pelatihan Berlangsung

Identifikasi kendala dan hambatan merupakan bagian penting dalam fungsi pengawasan untuk mengetahui berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan pelatihan dan menjadi bahan evaluasi bagi penyelenggara. Berdasarkan hasil penelitian, kendala utama dalam pelaksanaan pelatihan

kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire adalah keterbatasan sarana dan prasarana pendukung pelatihan. Fasilitas yang tersedia belum sepenuhnya memadai, terutama untuk kegiatan praktik yang memerlukan perangkat teknologi informasi dan media pembelajaran tertentu.

Selain itu, keterbatasan waktu pelaksanaan pelatihan menyebabkan penyampaian materi dan praktik belum dapat dilakukan secara optimal. Beberapa materi harus disampaikan secara singkat agar seluruh materi dapat diselesaikan sesuai jadwal, sehingga sebagian peserta merasa masih membutuhkan waktu tambahan untuk memahami materi secara lebih mendalam. Hambatan lainnya adalah jumlah peserta yang cukup banyak dibandingkan dengan jumlah instruktur dan panitia yang tersedia. Kondisi ini menyebabkan proses pendampingan dan pengawasan peserta belum dapat dilakukan secara maksimal, terutama saat praktik dan diskusi kelompok. Perbedaan tingkat kemampuan peserta juga menjadi tantangan karena tidak semua peserta memiliki tingkat pemahaman yang sama.

Dalam beberapa pelatihan, kendala teknis seperti gangguan jaringan internet dan keterbatasan perangkat teknologi informasi turut memengaruhi kelancaran pelaksanaan pelatihan berbasis digital. Hambatan tersebut menyebabkan proses penyampaian materi maupun praktik terkadang mengalami keterlambatan. Meskipun terdapat berbagai kendala, BKPSDM Kabupaten Nabire tetap berupaya melakukan penyesuaian dan perbaikan melalui koordinasi antara panitia, instruktur, dan peserta, serta evaluasi terhadap berbagai hambatan yang ditemukan selama kegiatan berlangsung. Hasil identifikasi kendala tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan pada kegiatan berikutnya.

Dengan demikian, kendala dan hambatan yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan waktu pelaksanaan, jumlah peserta yang banyak, perbedaan kemampuan peserta, serta kendala teknis dalam penggunaan teknologi informasi. Berbagai kendala tersebut menjadi bahan evaluasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di masa mendatang.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire belum berjalan secara optimal, terutama pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Program pelatihan belum sepenuhnya didasarkan pada *Training Need Analysis* (TNA) yang sistematis sehingga materi pelatihan sering kali kurang sesuai dengan kebutuhan teknis ASN. Selain itu, metode pembelajaran yang masih dominan bersifat teoritis menyebabkan hasil pelatihan belum dapat diterapkan secara maksimal dalam pekerjaan sehari-hari, sementara evaluasi pelatihan lebih berfokus pada output kegiatan daripada dampaknya terhadap peningkatan kinerja ASN. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Rahmah (2023) yang menyimpulkan bahwa program pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara signifikan. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik objek penelitian yang berbeda, di mana BKPSDM Kabupaten Nabire berada pada wilayah 3T yang menghadapi keterbatasan sarana, akses pelatihan, serta kondisi geografis yang lebih menantang dibandingkan lokasi penelitian sebelumnya.

Di sisi lain, temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian Karmiasih (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan kompetensi teknis ASN di wilayah Papua dan daerah 3T masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan anggaran, infrastruktur, dan akses pengembangan kompetensi ASN. Sama halnya dengan temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa faktor pendukung pelatihan berasal dari adanya landasan regulasi yang kuat serta motivasi ASN untuk meningkatkan kompetensinya. Namun, faktor penghambat berupa keterbatasan anggaran, minimnya sarana prasarana, dan lemahnya evaluasi pascapelatihan masih menjadi masalah utama. Temuan ini

sekaligus memperluat argumentasi bahwa keberhasilan pelatihan ASN tidak hanya ditentukan oleh penyelenggaraan pelatihan itu sendiri, tetapi juga oleh dukungan sumber daya, kondisi lingkungan organisasi, dan mekanisme evaluasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Temuan menarik lainnya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis ASN di BKPSDM Kabupaten Nabire belum berjalan optimal, terdapat antusiasme dan motivasi ASN yang cukup tinggi untuk mengikuti pelatihan sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Selain itu, dukungan kebijakan pemerintah daerah, komitmen pimpinan, serta kerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal menjadi faktor pendukung yang memperkuat keberlangsungan program pelatihan. Namun demikian, efektivitas pelatihan masih terkendala oleh keterbatasan anggaran, sarana dan prasarana yang belum memadai, perencanaan pelatihan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan, serta kondisi geografis Kabupaten Nabire yang menyulitkan akses ASN dari wilayah terpencil untuk mengikuti pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan pelatihan itu sendiri, tetapi juga oleh dukungan sumber daya dan kondisi lingkungan organisasi yang memadai.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan kompetensi teknis bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Nabire belum berjalan secara optimal dalam meningkatkan kinerja ASN. Hal ini terlihat dari aspek perencanaan yang belum didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan yang mendalam, pelaksanaan pelatihan yang masih didominasi metode teoritis dan kurang praktis, serta pengawasan dan evaluasi pascapelatihan yang belum dilakukan secara sistematis. Pelatihan yang dilaksanakan telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja ASN, namun belum mampu meningkatkan kinerja teknis secara signifikan. Selain itu, pelaksanaan pelatihan dipengaruhi oleh faktor pendukung berupa kebijakan, komitmen pimpinan, partisipasi ASN, dan kerja sama antarinstansi, serta faktor penghambat berupa keterbatasan anggaran, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta kondisi geografis Kabupaten Nabire yang menyulitkan akses ASN untuk mengikuti pelatihan secara rutin

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu BKPSDM Kabupaten Nabire, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh instansi pemerintah. Selain itu, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada kondisi dan persepsi informan pada saat penelitian dilakukan.

Arah Masa Depan Penelitian (Future Work). Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan pada instansi atau daerah lain, khususnya wilayah 3T, guna memperoleh perbandingan yang lebih luas mengenai efektivitas pelatihan kompetensi teknis ASN. Penelitian berikutnya juga dapat mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN dengan menggunakan metode kuantitatif atau kombinasi metode (*mixed methods*) agar diperoleh hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Nabire beserta seluruh jajaran yang telah memberikan izin, kesempatan, dan dukungan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para informan, responden, serta semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini sehingga dapat terlaksana dengan baik.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Ariani, R. (2022). Evaluasi Program Pelatihan ASN dalam Meningkatkan Kompetensi. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 10(3), 51–64. https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/223

Acur, Nuran ,Kandemir, D., De Weerd-Nederhof, P. C., & Song, M. (2010). Exploring the impact of technological competence development on speed and NPD program performance. Journal of Product Innovation Management, 29(3), 366–382. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00760.x

Fardiansyah, A.. (2023). Tantangan Peningkatan Kompetensi ASN di Era Digital. Jurnal Pemerintahan Digital Indonesia, 3(1), 12–25.

Gunawan, E. N., Santoso, E. B., & Pratama, G. K. A. (2020). Kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 46(1). https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/1278

Hartati, S., Alyani, N., & Kurniati, T. (2022). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Ogan Komering Ilir. Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur, 10(1). https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2506

Hidayah, E. S., Almadani, M., & Suhriawan, A. M. (2021). Tantangan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) menuju "low cost training (LCT)" dalam mewujudkan reformasi birokrasi. Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur, 9(2). https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2014

Hidayat, F., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui diklat teknis pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur), 10(1), 52–72. https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2500

Karmiasih, D. (2024). Analisis Implementasi Pelatihan Teknis ASN di Wilayah 3T. Jurnal Ilmu Pemerintahan Daerah, 11(1), 60–73.

Luís Pinto, Nunes, E., & Sousa, S. (2020). A framework to improve training and development of workers' technical skills: Effects on operational performance during company relocation. Procedia Manufacturing, 51, 1806–1813. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.251

Moleong, L.J. (2021). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Peter Boahin, & Hofman, W. H. A. (2014). Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. International Journal of Educational Development, 36, 81–89. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2013.11.003

Rahmah, M., Hakim, L., Fatmah, D., Purnama, C., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2023). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Jurnal Education and Development, 11(2), 1–7. https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4326

Saba Khan, Ahmed, J., Raheem, Z., Streimikiene, D., Streimikis, J., Jatoi, M., & Ali, M. (2022). The competency-based training & assessment, and improvement of technical competencies and changes in pedagogical behavior. E & M Ekonomie a Management, 25(1), 96–112. https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-006

Salsabila, F., & Suherman, A. (2024). Strategi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Reformasi Birokrasi. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, 9(1), 40–55.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sururama, R., Winowoda, O. R., & Eka, A. (2021). Pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur, 9(2). https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2078

Suck-Ho Lee, Chung, I.-K., Kim, S.-J., Kim, J.-O., Ko, B.-M., Hwangbo, Y., Kim, W.-H., Park, D. H., Lee, S. K., Park, C. H., Beck, I.-H., Park, D. I., Park, S.-J., Ji, J.-S., Jang, B.-I., Lee, Y.-T., Shin, J.-E., Byun, J.-S., Eun, C.-S., & Han, D. S. (2008). An adequate level of training for technical competence in screening and diagnostic colonoscopy: A prospective multicenter evaluation of the learning curve. Gastrointestinal Endoscopy, 67(4), 683–689. https://doi.org/10.1016/j.gie.2007.10.018

Terry, G.R. (1977). Principles of Management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.