PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI MALUKU

Ince Halimah Nurkifah Fakhirah Lallo
NPP. 33.1030
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: lallokifah@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Sri Hartati, M.Si
Email: srihartatiipdn@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement: *The digital competency gap among Civil Servants (ASN) is a pressing issue in realizing adaptive governance in the digital transformation era, including at the Human Resources Development Agency (BPSDM) of Maluku Province, where 40% of its employees still require technology utilization competency development.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the extent to which the implementation of training programs at the Regional Human Resources Development Agency (BPSDM) of Maluku Province has responded to the demands of the transformation towards an integrated learning system. This is intended as an effort to overcome the competency gaps of Civil Servants (ASN), particularly in the utilization of technology.* ***Method:*** *A descriptive qualitative method with an inductive approach was employed through interview, observation, and documentation techniques. Data analysis applied Thompson's Implementation Theory across three dimensions: resource, value, and environment.* ***Result:*** *The findings indicate that BPSDM Maluku Province has conducted the ICT Essence Training as an initial step toward integrated learning transformation; however, implementation remains partial and dominated by classical methods due to the limited digital infrastructure of the archipelagic region.* ***Conclusion:*** *This study concludes that training transformation in archipelagic regions requires an adaptive, gradual, and context-sensitive approach. The main inhibiting factors include LMS technical maintenance issues, participants' limited digital literacy, inadequate digital infrastructure, and workload conflicts with training schedules.*

Keywords: Archipelagic Region, Civil Servant Training; Competency Development; Digital Transformation; Integrated Learning System

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/*Research Gap*): Kesenjangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi persoalan mendesak dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif di era transformasi digital, termasuk di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Maluku yang mencatat 40% ASN-nya masih membutuhkan pengembangan kompetensi pemanfaatan teknologi, sementara BPSDM sebagai lembaga penyelenggara diklat seharusnya menjadi motor penggerak transformasi pembelajaran terintegrasi sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pelaksanaan diklat di BPSDM Provinsi Maluku telah merespon tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi sebagai salah satu upaya mengatasi kesenjangan kompetensi Aparatur Sipil Negara khususnya dalam pemanfaatan teknologi. **Metode:** Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif melalui teknik wawancara, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan Teori Implementasi Thompson melalui tiga dimensi yaitu *resource, value,* dan *environment*. **Hasil/Temuan:** Temuan menunjukkan bahwa BPSDM Provinsi Maluku telah menyelenggarakan Diklat Essensi Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) Lingkup Pemerintah Provinsi Maluku sebagai langkah awal transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi, namun masih bersifat parsial dan didominasi metode klasikal untuk mengatasi kesenjangan kompetensi digital yang terjadi. Dari dimensi *resources*, widyaiswara yang kompeten dan sarana prasarana terakreditasi A LKPP RI menjadi fondasi kuat pelaksanaan diklat. Dari dimensi *value*, penyelenggaraan diklat mencerminkan visi misi lembaga dan keikutsertaan ASN dimaknai sebagai bentuk penghargaan. Dari dimensi *environment*, karakteristik kepulauan Maluku menjadi faktor dominan yang melatarbelakangi dominasi metode klasikal dengan tetap memperkenalkan *Learning Management System (LMS)* kepada peserta. **Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi diklat di wilayah kepulauan memerlukan pendekatan adaptif, bertahap, dan kontekstual. Faktor-faktor penghambat utama meliputi kendala teknis *maintenance* LMS, keterbatasan literasi digital peserta, keterbatasan infrastruktur digital, dan beban kerja yang berbenturan dengan jadwal diklat.

Kata kunci: Diklat ASN; Pengembangan Kompetensi; Sistem Pembelajaran Terintegrasi; Transformasi Digital; Wilayah Kepulauan

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pilar utama dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang dituntut memiliki kompetensi memadai, termasuk kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017. Di era transformasi digital, kemampuan ASN dalam memanfaatkan teknologi informasi menjadi semakin krusial karena hampir seluruh aspek pelayanan publik

kini telah beralih ke sistem berbasis digital. Gaol (2021) menegaskan bahwa pemerintah menuntut aparatur yang adaptif terhadap sistem berbasis digital di semua ranah penyelenggaraan pemerintahan. Namun, pada kenyataannya masih terdapat kesenjangan kompetensi digital yang cukup signifikan di banyak instansi pemerintah daerah, termasuk di wilayah kepulauan seperti Provinsi Maluku.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Maluku memiliki peran strategis sebagai lembaga penyelenggara diklat bagi ASN di lingkup Pemerintah Provinsi Maluku. Data yang diperoleh langsung dari BPSDM Provinsi Maluku menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang cukup besar, yaitu kesenjangan kompetensi teknis mencapai 5.291 ASN, kompetensi manajerial 8.242 ASN, dan kompetensi sosial kultural 8.677 ASN dari total 11.116 ASN di Provinsi Maluku. Lebih menariknya, di internal BPSDM sendiri masih terdapat 40% ASN yang membutuhkan pengembangan kompetensi dalam pemanfaatan teknologi, padahal lembaga ini seharusnya menjadi contoh dalam transformasi pembelajaran menuju sistem pembelajaran terintegrasi sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN Pasal 49 secara tegas mewajibkan setiap ASN untuk melakukan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Sistem ini menempatkan proses pembelajaran ASN terintegrasi dengan pekerjaan dan terhubung lintas instansi pemerintah. Dalam merespon amanat undang-undang tersebut, BPSDM Provinsi Maluku telah menyelenggarakan Diklat Essensi Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) Lingkup Pemerintah Provinsi Maluku, yang di dalamnya mulai diperkenalkan penggunaan *Learning Management System (LMS)* sebagai langkah awal transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi. Namun, bagaimana implementasinya berlangsung dan faktor-faktor apa yang menghambatnya, terutama dalam konteks wilayah kepulauan dengan keterbatasan infrastruktur digital, menjadi pertanyaan penelitian yang penting untuk dijawab.

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

Secara konseptual, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sirajuddin (2022) menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat ASN di wilayah Indonesia Timur masih bertumpu pada metode pembelajaran klasikal dan masih jarang membahas transformasi diklat menuju sistem pembelajaran terintegrasi berbasis teknologi informasi. Sementara itu, meskipun Soeyanthe (2025) telah mengkaji pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku, penelitian tersebut berfokus pada kondisi kompetensi ASN dan belum menyentuh bagaimana pelaksanaan diklat itu sendiri bertransformasi dari pendekatan klasikal konvensional menuju sistem pembelajaran terintegrasi. Kekosongan inilah yang menjadi signifikan untuk dikaji, mengingat kondisi geografis wilayah kepulauan seperti Provinsi Maluku justru menuntut pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif dan berbasis teknologi.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dilakukan karena memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana pelaksanaan diklat di BPSDM Provinsi Maluku telah merespon tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor penghambatnya. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar perumusan strategi kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang lebih adaptif dan kontekstual di wilayah kepulauan. Jika penelitian ini tidak dilaksanakan, pemerintah dan pemangku kebijakan akan kekurangan dasar empiris yang kuat untuk merancang pola transformasi diklat yang realistis dan sesuai dengan kondisi nyata wilayah kepulauan Maluku.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Karim (2020) meneliti pengaruh implementasi Latsar CPNS terhadap pengembangan kompetensi di RSU Sofifi dan menemukan bahwa pelatihan dasar berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi teknis dan sosial kultural ASN. Avrini (2023) mengkaji strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi PNS di Pemerintahan Aceh menggunakan analisis PESTEL dan menemukan bahwa pengembangan kompetensi belum maksimal dilaksanakan. Lase dan Ndraha (2023) menganalisis urgensi pelatihan dalam pengembangan kompetensi ASN di Pengadilan Negeri Gunungsitoli dan menemukan bahwa pelatihan berperan penting namun terhambat oleh keterbatasan teknologi. Hawiyanti dan Natsir (2024) meneliti strategi pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kota Probolinggo dan menemukan bahwa pengembangan kompetensi belum efektif akibat berbagai kendala termasuk keterbatasan anggaran dan sarana. Kusuma (2024) menemukan hubungan yang kuat antara peningkatan kompetensi ASN dengan kesiapan menghadapi Revolusi Industri 4.0. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji transformasi pelaksanaan diklat menuju sistem pembelajaran terintegrasi di wilayah kepulauan. Selain itu, Saputra, Hidayat, dan Nurrahman (2022) juga meneliti tentang pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui diklat teknis di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. Penelitian tersebut menemukan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di lembaga tersebut sudah berjalan dengan baik yang tercermin dari kinerja pegawai yang pada umumnya sudah kompeten, namun masih terdapat beberapa kendala dalam penyelenggaraan diklat teknis yang menyebabkan hasil pelaksanaan diklat kurang optimal. Temuan ini relevan dengan konteks penelitian di BPSDM Provinsi Maluku, di mana kendala teknis dan keterbatasan infrastruktur turut memengaruhi optimalnya pelaksanaan diklat, meskipun fondasi sumber daya dan kompetensi widyaiswara telah memadai.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang terletak pada fokus kajiannya yang spesifik, yaitu menganalisis sejauh mana pelaksanaan diklat di BPSDM Provinsi Maluku telah merespon tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, dengan memperhatikan faktor kontekstual kondisi geografis kepulauan. Kebaruan ini juga terletak pada penggunaan Teori Implementasi Thompson sebagai kerangka analisis, berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih banyak menggunakan teori kompetensi atau analisis SWOT/PESTEL.

1.6. Tujuan

Untuk menganalisis sejauh mana pelaksanaan diklat di BPSDM Provinsi Maluku telah merespon tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi sebagai salah satu upaya mengatasi kesenjangan kompetensi Aparatur Sipil Negara khususnya dalam pemanfaatan teknologi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menggambarkan kondisi nyata sejauh mana pelaksanaan diklat di BPSDM Provinsi Maluku telah merespon tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi secara mendalam melalui pengumpulan data deskriptif yang komprehensif (Sugiyono, 2020). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi.

Informan penelitian terdiri dari 7 orang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*, yaitu Sekretaris BPSDM Provinsi Maluku, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis, dan Widyaiswara sebagai informan kunci karena memiliki pemahaman mendalam tentang penyelenggaraan diklat, serta 4 ASN dari BPSDM Provinsi Maluku yang mengikuti Diklat Essensi TIK sebagai penerima manfaat langsung. Pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka Teori Implementasi Thompson yang mencakup tiga dimensi yaitu *resources* (sumber daya), *value* (nilai-nilai), dan *environment* (lingkungan). Penelitian dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku pada bulan Januari hingga Maret 2026.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis pelaksanaan diklat pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku menggunakan Teori Implementasi Thompson yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu *resources* (sumber daya), *value* (nilai-nilai), dan *environment*

(lingkungan), dengan fokus kajian pada Diklat Essensi TIK Lingkup Pemerintah Provinsi Maluku.

3.1. Dimensi *Resources* (Sumber Daya)

Dimensi *resources* dalam Teori Implementasi Thompson merujuk pada ketersediaan dan kecukupan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan suatu program (Thompson dalam Mulyadi, 2016). Pada penelitian ini, dimensi *resources* dianalisis melalui empat indikator.

Pada indikator **dukungan organisasi**, BPSDM Provinsi Maluku telah menunjukkan komitmen kelembagaan yang nyata melalui penyelenggaraan Diklat Essensi TIK pada tahun 2022 yang diikuti 30 ASN dari berbagai OPD lingkup Pemerintah Provinsi Maluku. BPSDM bahkan menempatkan 5 perwakilannya sendiri sebagai peserta, menjadikannya OPD dengan kontribusi peserta tertinggi (16,67%). Pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi dalam rangka menciptakan aparatur yang profesional dan berdaya saing. Sebagaimana ditegaskan oleh Hartati, Alyani, dan Kurniati (2022), pengembangan kompetensi pegawai menjadi kewajiban bagi setiap organisasi, badan, dan instansi pemerintah untuk memenuhi hak setiap ASN dalam mengembangkan kemampuannya. Lebih lanjut, mereka menekankan bahwa dibutuhkan pula komitmen yang tinggi agar terwujud pegawai yang memiliki nilai dasar, etika profesi yang baik, serta bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Dalam konteks ini, komitmen organisasi terhadap pengembangan kompetensi dapat dilihat dari kesediaan lembaga mengalokasikan sumber daya manusia internalnya sebagai peserta aktif program pelatihan (Noe, 2017), yang juga tercermin dari upaya BPSDM Provinsi Maluku menempatkan lima perwakilannya sendiri sebagai peserta Diklat Essensi TIK.

Pada indikator **kompetensi widyaiswara**, seluruh informan memberikan penilaian positif terhadap kemampuan widyaiswara dalam menyampaikan 10 materi diklat secara sistematis dan mudah dipahami. Materi tersebut mencakup kebijakan pengembangan SDM Aparatur, perangkat lunak pengolah kata, presentasi, pengolah gambar, aplikasi berbasis internet, keamanan informasi, hingga pengenalan *Learning Management System (LMS)*.

Pada indikator **kelengkapan sarana diklat**, BPSDM Provinsi Maluku telah meraih akreditasi A dari LKPP RI yang mengkonfirmasi bahwa fasilitas yang dimiliki telah memenuhi standar nasional. Dari 18 jenis aset yang tercatat, 17 di antaranya (94,4%) berada dalam kondisi baik, termasuk 25 laptop, 26 unit komputer lab, dan 4 ruang kelas.

Pada indikator **fasilitas teknologi**, ditemukan pola yang lebih kompleks. Meskipun LMS sudah digunakan sebagai platform utama transformasi sistem pembelajaran terintegrasi, terdapat hambatan berupa kendala teknis *maintenance* aplikasi yang beberapa kali mengganggu jalannya sesi diklat. Mergel et al. (2019) menegaskan bahwa transformasi digital yang berhasil memerlukan investasi yang bersifat komplementer, tidak hanya pada infrastruktur teknologi semata, tetapi juga pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan manajemen perubahan secara bersamaan.

3.2. Dimensi *Value* (Nilai-Nilai)

Dimensi *value* dianalisis melalui empat indikator. Pada indikator **standar perilaku organisasi**, penyelenggaraan diklat telah selaras dengan visi misi BPSDM Provinsi Maluku yang tertuang dalam Renstra 2025-2029, yaitu "Transformasi Maluku Menuju Maluku yang Maju, Adil dan Sejahtera Menyongsong Indonesia Emas 2045". Van de Walle et al. (2021) menegaskan bahwa keselarasan program pengembangan dengan nilai-nilai dan arah strategis organisasi merupakan determinan utama keberhasilan implementasi program pengembangan kompetensi di sektor publik.

Pada indikator **faktor pembangkit motivasi**, ditemukan dualitas yang menarik. Di satu sisi, motivasi ASN mengikuti diklat bersumber dari kewajiban melaksanakan tupoksi, kebutuhan pengembangan kompetensi digital, dan pengiriman ke diklat sebagai bentuk *reward* pimpinan. Di sisi lain, beban kerja yang berbenturan dengan jadwal diklat klasikal menjadi penghambat konsentrasi peserta. Temuan mengenai beban kerja yang berbenturan dengan jadwal diklat klasikal ini sejalan dengan penelitian Hidayah et al. (2021) yang mengkaji tantangan pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Sulawesi Selatan. Mereka menemukan bahwa metode klasikal yang selama ini mendominasi pelaksanaan diklat memiliki kelemahan mendasar, yaitu tingginya biaya penyelenggaraan yang meliputi makan minum, asrama, dan akomodasi, sehingga cenderung mengakibatkan jenis pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat dilaksanakan secara berkesinambungan. Sebagai solusi, mereka merekomendasikan pengembangan kompetensi berbasis *e-learning* sebagai alternatif *low cost training (LCT)* yang efisien dari segi biaya, efektif dari segi waktu dan tempat, serta tidak membatasi jumlah peserta berdasarkan ketersediaan ruang dan asrama. Rekomendasi ini relevan untuk menjadi pertimbangan bagi BPSDM Provinsi Maluku dalam merancang strategi transformasi diklat yang lebih adaptif terhadap kondisi geografis kepulauan dan keterbatasan anggaran daerah.

Pada indikator **kemampuan dan kemauan ASN untuk beradaptasi**, ditemukan pola diferensiasi yang signifikan. ASN dari BPSDM yang sudah terbiasa dengan lingkungan kerja berbasis teknologi terbukti lebih adaptif, sedangkan peserta berusia di atas 40 tahun membutuhkan pendampingan lebih intensif. Temuan ini relevan dengan teori *self-efficacy* Bandura (1997) yang menjelaskan bahwa keyakinan seseorang terhadap kemampuannya menguasai keterampilan baru sangat dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya dengan teknologi serupa.

Pada indikator **pengetahuan dan aktualisasi diri**, data *pre-test* dan *post-test* menunjukkan bahwa rata-rata nilai peserta meningkat dari 74,00 menjadi 79,64, dengan 24 dari 30 peserta (80,0%) mengalami peningkatan. Beberapa peserta dengan nilai awal terendah justru menunjukkan lonjakan paling signifikan, seperti peningkatan dari 33,33 menjadi 64,52 dan dari 46,67 menjadi 77,42, mengindikasikan bahwa diklat berhasil menjangkau ASN yang sebelumnya paling tertinggal dari sisi literasi digital.

3.3. Dimensi *Environment* (Lingkungan)

Dimensi *environment* menampilkan temuan yang paling substansial. Pada indikator **karakteristik geografis**, kondisi Provinsi Maluku sebagai wilayah kepulauan terbukti menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi desain dan pelaksanaan diklat. Data

dari KPU Provinsi Maluku mencatat 300 titik *blank spot* internet tersebar di seluruh kabupaten/kota, mulai dari Kabupaten Maluku Tenggara (99 titik) hingga Kabupaten Maluku Barat Daya (60 titik), sementara hanya Kota Ambon yang bebas dari *blank spot*. Kondisi ini mendorong BPSDM merancang diklat dengan metode tatap muka klasikal yang dominan selama lima hari, dengan tetap memperkenalkan LMS sebagai langkah awal transformasi. Mariesta et al. (2024) menegaskan bahwa transisi dari metode klasikal menuju pembelajaran terintegrasi perlu dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan infrastruktur dan kondisi kontekstual peserta.

Pada indikator **latar belakang peserta**, komposisi peserta yang didominasi kelompok usia muda menjadi faktor pendukung kelancaran pembelajaran berbasis teknologi. Soeyanthe (2025) menemukan fenomena *motivational divide* serupa di BPSDM Provinsi Maluku di mana pegawai senior cenderung membutuhkan waktu adaptasi lebih lama terhadap hal-hal baru yang berkaitan dengan teknologi.

Pada indikator **budaya kerja organisasi**, budaya disiplin dan keterbukaan terhadap perubahan yang ada di BPSDM Provinsi Maluku terbukti mendukung pelaksanaan diklat secara tertib dan kooperatif.

Pada indikator **dinamika sosial dan adaptasi teknologi**, respons seluruh peserta terhadap penggunaan teknologi bersifat positif yang didasari oleh kesadaran bahwa kemampuan digital merupakan tuntutan kerja di era pemerintahan digital. Hal ini konsisten dengan temuan Johannes, Madjid, Syafrie, dan Marlina (2022) yang mengkaji dampak Revolusi Industri 4.0 terhadap kompetensi aparatur pada DPMPTSP Kota Bandung. Mereka menemukan bahwa perkembangan Revolusi Industri 4.0 secara global memberikan dampak nyata pada transformasi tata kelola dan mendorong perubahan kompetensi aparatur agar mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Perubahan ini terlihat pada tiga aspek utama, yaitu perubahan sistem pelayanan, perubahan kelembagaan, dan perubahan fasilitas fisik yang semuanya menuntut aparatur untuk menguasai kompetensi digital secara aktif. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa dorongan adaptasi teknologi di BPSDM Provinsi Maluku bukan semata respons terhadap regulasi, melainkan juga merupakan keharusan struktural yang dituntut oleh perubahan lingkungan pemerintahan di era digital.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan analisis menyeluruh terhadap ketiga dimensi Teori Thompson, penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan Diklat Essensi TIK di BPSDM Provinsi Maluku telah menunjukkan arah yang selaras dengan tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi, namun masih berada pada tahap transisi awal. Temuan ini sejalan dengan Fitriyah (2024) yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui sistem pembelajaran terintegrasi memerlukan integrasi berbagai aspek pembelajaran yang memastikan relevansi antara kebutuhan organisasi dengan pengembangan kompetensi pegawai. Berbeda dengan temuan Lase dan Ndraha (2023) yang menemukan keterbatasan teknologi sebagai hambatan utama di lembaga peradilan, penelitian ini justru menemukan bahwa keterbatasan infrastruktur digital di wilayah kepulauan menjadi faktor yang melatarbelakangi strategi desain diklat klasikal yang

dominan, bukan sekadar hambatan teknis semata. Hal ini mencerminkan kecerdasan institusional BPSDM Provinsi Maluku dalam membangun fondasi literasi digital ASN secara gradual tanpa mengorbankan aksesibilitas pelaksanaan diklat.

Ringkasan temuan penelitian berdasarkan Teori Implementasi Thompson dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.
Ringkasan Temuan Penelitian Menurut Teori Implementasi Thompson

Dimensi	Indikator	Temuan Utama	Kategori
Resources	Dukungan Organisasi	BPSDM telah menyelenggarakan Diklat Essensi TIK sebagai respons konkret terhadap tuntutan transformasi sistem pembelajaran terintegrasi sesuai amanat undang-undang.	Pendukung
	Kompetensi Widyaiswara	Widyaiswara dinilai kompeten dan mampu menyampaikan materi secara efektif oleh seluruh peserta diklat.	Pendukung
	Kelengkapan Sarana Diklat	Sarana prasarana memadai, terakreditasi A LKPP RI, 94,4% aset dalam kondisi baik.	Pendukung
	Fasilitas Teknologi	*LMS* sudah diperkenalkan dan digunakan namun terdapat kendala maintenance aplikasi dan keterbatasan pemahaman fitur *LMS* oleh sebagian peserta.	Penghambat
Value	Standar Perilaku Organisasi	Penyelenggaraan diklat mencerminkan visi misi BPSDM, keikutsertaan dimaknai sebagai reward dan perwujudan tupoksi.	Pendukung
	Faktor Pembangkit Motivasi	Motivasi bersumber dari kewajiban tupoksi, kebutuhan kompetensi, dan reward pimpinan. Namun beban kerja berbenturan dengan jadwal diklat.	Bervariasi
	Kemampuan Adaptasi ASN	Peserta dari BPSDM sangat adaptif. Peserta berusia di atas 40 tahun membutuhkan pendampingan lebih intensif.	Bervariasi
	Pengetahuan dan Aktualisasi Diri	Rata-rata nilai *pre-test* meningkat dari 74,00 menjadi 79,64 pada *post-test*; 80% peserta mengalami peningkatan.	Pendukung
Environment	Karakteristik Geografis	300 titik *blank spot* internet di Maluku melatarbelakangi desain diklat klasikal dominan dengan pengenalan *LMS* sebagai langkah awal transformasi.	Penghambat

	Latar Belakang Peserta	Dominasi peserta muda mendukung kelancaran pembelajaran. Peserta berusia di atas 40 tahun memerlukan pendampingan khusus.	Bervariasi
	Budaya Kerja Organisasi	Budaya disiplin dan keterbukaan mendukung pelaksanaan diklat secara tertib dan kooperatif.	Pendukung
	Dinamika Sosial dan Adaptasi Teknologi	Respons peserta positif terhadap penggunaan teknologi. Tantangan utama adalah *maintenance LMS* dan kurangnya pemahaman sebagian peserta terhadap fitur *LMS*.	Penghambat

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian, 2026

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya: Faktor-Faktor Penghambat

Berdasarkan analisis data, teridentifikasi empat faktor utama yang menjadi penghambat pelaksanaan diklat. Pertama, **kendala teknis *maintenance LMS*** yang terjadi beberapa kali selama diklat berlangsung dan sempat mengganggu kelancaran beberapa sesi pembelajaran. Kedua, **keterbatasan pemahaman peserta terhadap fitur *LMS***, terutama pada peserta yang sudah berumur sehingga membutuhkan pendampingan intensif. Ketiga, **keterbatasan infrastruktur digital di wilayah kepulauan**, yang terbukti secara empiris dari 300 titik blank spot internet yang tersebar di hampir seluruh kabupaten/kota di Provinsi Maluku. Keempat, **beban kerja yang berbenturan dengan jadwal diklat**, di mana beberapa ASN mengakui bahwa pikiran mereka terbagi antara mengikuti diklat dan menyelesaikan tugas kantor yang tidak dapat ditunda. Keempat faktor ini menunjukkan bahwa hambatan tidak hanya berasal dari aspek internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan karakteristik peserta.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan diklat pengembangan kompetensi ASN di BPSDM Provinsi Maluku telah menunjukkan arah yang selaras dengan tuntutan transformasi menuju sistem pembelajaran terintegrasi, namun masih berada pada tahap transisi awal dan belum sepenuhnya optimal. Diklat Essensi TIK yang diselenggarakan merupakan bukti nyata respons kelembagaan terhadap kesenjangan kompetensi digital ASN sekaligus langkah awal integrasi LMS dalam sistem diklat. Dari sisi *resources*, kompetensi widyaiswara dan sarana prasarana terakreditasi A menjadi fondasi kuat. Dari sisi *value*, penyelenggaraan diklat mencerminkan nilai-nilai profesionalisme dan komitmen organisasi. Dari sisi *environment*, karakteristik kepulauan Maluku menjadi faktor paling dominan yang melatarbelakangi strategi diklat klasikal dominan sebagai pilihan yang rasional dan kontekstual. Faktor-faktor penghambat utama meliputi kendala teknis *maintenance LMS*, keterbatasan literasi digital sebagian peserta, keterbatasan infrastruktur digital di wilayah kepulauan, dan beban kerja yang berbenturan dengan jadwal diklat.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada lingkup kajian yang hanya berfokus pada satu program diklat di satu lembaga, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian juga tidak menyertakan data kuantitatif yang terukur secara formal mengenai perubahan perilaku kerja ASN pasca diklat.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work*). Penulis menyarankan agar dilakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan yang lebih beragam, seperti kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif, serta memperluas cakupan dengan mengkaji beberapa program diklat dan lembaga lainnya di wilayah kepulauan Indonesia untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai transformasi diklat ASN menuju sistem pembelajaran terintegrasi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Maluku beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan membantu terlaksananya penelitian ini. Terima kasih juga kepada Dr. Dra. Sri Hartati, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Fardiansyah, H., Amane, A. P. O., Sinaga, D. S., Lestyowati, J., Anggraini, R. I., Kutoyo, S., & Halik, P. (2023). *Manajemen sumber daya aparatur sipil negara.* Widina Bhakti Persada, Bandung.

Gaol, C. J. L. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik dan bisnis.* PT Grasindo.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Implementing the four levels.* Berrett-Koehler Publisher.

Mulyadi. (2016). *Studi kebijakan publik dan pelayanan publik.* Alfabeta.

Noe, R. A. (2017*). Employee training and development (7th ed.).* McGraw-Hill Education.

Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia (4th ed.).* Rineka Cipta.

Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Media Sahabat Cendekia.

Pasaribu, B., Aji, R. H. S., Utomo, K. W., & Herawati, A. (2021). *Metodologi penelitian untuk ekonomi dan bisnis*. Edu Pustaka.

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan (3rd ed.).* Alfabeta.

Sitorus, M. (2012). *Teori kebijakan publik: Formulasi implementasi evaluasi*. Unpad Press.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif (3rd ed.).* Alfabeta.

B. Jurnal

Adib, H. S. (2017). Teknik pengembangan instrumen penelitian ilmiah di perguruan tinggi keagamaan Islam. Prosiding Seminar Nasional & Internasional. https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/psn12012010/article/view/3054.

Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam, 1*(2), 1–9. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57

Arifin, M. A. (2021). Competence, competency, and competencies: A misunderstanding in theory and practice for future reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(9). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I9/11064

Astuti, T. W., Putra, R. B., Pratiwi, N., & Fitri, H. (2025). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening. *Journal Educational Research and Development, 1*(3), 340–346. https://doi.org/10.62379/jerd.v1i3.287

Avrini, I. (2023). Strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di pemerintahan Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi, 13*(02), 134–150. https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/277

Diwedi, P., & Nema, P. (2021). Enhancing organizational performance: The role of training and development. *Sumerianz Journal of Social Science, 41*, 32–43. https://doi.org/10.47752/sjss.41.32.43

Fitriyah, R. N. (2024). Pengembangan kompetensi ASN melalui sistem pembelajaran terintegrasi: Sebuah kajian konseptual. *Jurnal Ilmiah Widya Borneo, 7*(2), 103–113. https://doi.org/10.56266/widyaborneo.v7i2.327

Gaol, P. L. (2021). Implementation of performance management in artificial intelligence system to improve Indonesian human resources competencies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 717*(1), 012010. https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012010

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 MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *10*(1), 16–30. https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2506

Haryadi, L. B., Rahajuni, D., Lestari, S., & Setyanto, R. P. (2016). Proposed management model of PNPM Mandiri: Lesson learned from PNPM Mandiri at banyumas regency postcompletion of PNPM program. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *14*(1), 209-221. https://www.researchgate.net/publication/304865368_A_proposed_management_model_of_PNPM_mandiri_Lesson_learned_from_pnpm_mandiri_at_banyumas_regency_postcompletion_of_pnpm_program

Hawiyanti, I. R., & Natsir, M. (2024). Strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, *4*(1), 1–11. https://doi.org/10.38156/jisp.v4i1.222

Hidayah, E. S., Almadani, M., & Suhriawan, A. M. (2021). Tantangan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menuju low cost training dalam mewujudkan reformasi birokrasi. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *9*(2), 117–127. https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2014

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, *8*(4), 49–62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Johannes, A. W., Madjid, U., Syafrie, W., & Marlina, L. (2022). Dampak revolusi industri terhadap kompetensi aparatur dan tata kelola pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *10*(1), 73–88. https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2406

Karim, T. (2020). Pengaruh implementasi pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil terhadap pengembangan kompetensi di Rumah Sakit Umum Sofifi. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, *5*(1), 48–58. https://doi.org/10.56971/jwi.v5i1.54

Kusuma, H. A. (2024). Hubungan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, *6*(2), 123–130. https://doi.org/10.32834/jsda.v6i2.835

Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis urgensi pelatihan dalam pengembangan kompetensi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, *10*(3), 1804–1814. https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456

Makbul, M. (2021). Metode pengumpulan data dan instrumen penelitian. https://doi.org/10.31219/osf.io/svu73

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Natriyani, S., & Siharis, A. K. (2021). Kombinasi metode SAP, studi kasus, simulasi kondisi sebagai inovasi program pelatihan untuk meningkatkan kinerja SDM di Bank Bapas 69 Magelang. *Jurnal Maneksi, 10*(1), 17–24. https://doi.org/10.31959/jm.v10i1.638

Nopiyanti, N. P. (2023). Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di BPSDM Kabupaten Badung Provinsi Bali. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*. http://eprints.ipdn.ac.id/

Nugroho, S. H. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances, 10*(3), 012–018. https://doi.org/10.30574/GJETA.2022.10.3.0040

Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif. *Journal of Management, Accounting, and Administration, 1*(2), 77–84. https://pub.nuris.ac.id/journal/jomaa/article/view/93

Riyadi, R. A. M. (2023). Effectiveness of competence development of state civil apparatus on civil servant performance of Witness and Victim Protection Agency. *KnE Social Sciences.* https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13579

Saputra, R., Hidayat, F., & 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

Sawir, M. (2019). Tinjauan mengenai fungsi birokrasi pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 8*(1).

Sirajuddin, D. (2022). *Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) dalam Masa Pandemi Covid-19 di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.* https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/216328

Soeyanthe, G. A. (2025). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. http://eprints.ipdn.ac.id/24572/

Sugiarto, A. (2019). Pengembangan kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, *6*(3), 122. https://doi.org/10.52239/jar.v6i3.1906

Tallo, M. A., & FoEh, J. E. (2025). Pengaruh kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi dan pengalaman pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi: Sebuah kajian pustaka. *Jurnal Kajian Ilmiah*, *25*(2), 227–240. https://doi.org/10.31599/WCJ2RS65

Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2021). Comparative public administration in the time of crisis. *Public Administration Review*, *81*(4), 615–618. https://doi.org/10.1111/puar.13373

C. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University).

Peraturan Gubernur Maluku Nomor 18 Tahun 2021 tentang Standar Biaya Penyelenggaraan Pelatihan Pengembangan Kompetensi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku.