EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BKPSDM KABUPATEN MAYBRAT

Bezaleel Daud Naa
NPP. 33.1184
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: daudnaa86@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Wangsih, M.Pd
Email: wangsih@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement (Research Gap): *BKPSDM Maybrat Regency faces significant human resource capacity challenges due to limited local fiscal budgets, inadequate digital infrastructure, and unequal training opportunities. While conventional studies heavily focus on structural training completion rates, there is a prominent research gap in evaluating the systematic behavioral transfer of post-training outcomes within a remote hinterland bureaucracy in Southwest Papua Province.* ***Purpose:*** *This study aims to evaluate the effectiveness of competency development on employee performance at BKPSDM Maybrat Regency and to identify its supporting and inhibiting factors.* ***Method:*** *This research utilizes a descriptive qualitative approach. Data were gathered through semi-structured in-depth interviews, participant observations, and documentation analysis. The analytical framework evaluates effectiveness through three primary dimensions: reactions, learning, and behavior based on the training effectiveness model.* ***Result:*** *The findings demonstrate that competency development at BKPSDM Maybrat Regency is moderately effective but remains suboptimal. In the reaction dimension, employees display exceptional enthusiasm, yet overall satisfaction is constrained by bad digital training networks and overly general learning materials. In the learning dimension, there is a noticeable increase in administrative knowledge and structural compliance, although practical simulations are still lacking. In the behavior dimension, the transfer of skills into daily tasks faces operational standstills due to poor technological integration and a total lack of structured post-training evaluation.* ***Conclusion:*** *Competency development successfully improves short-term cognitive attributes but fails to secure long-term behavioral productivity shifts. The study highly recommends optimizing fiscal allocations for localized IT infrastructures, standardizing merit-based training selections, and establishing a rigorous coaching and monitoring framework post-training.*
Keywords: *Competency Development; Effectiveness; Employee Performance; Maybrat Regency.*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat masih dihadapkan pada kendala keterbatasan alokasi anggaran, jaringan infrastruktur teknologi yang minim, serta belum meratanya distribusi kesempatan diklat. Terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam mengukur efektivitas diklat yang tidak hanya sebatas pemenuhan output kuantitatif administratif, melainkan pada pembuktian perubahan perilaku nyata pegawai (*behavioral transfer*) dalam penyelenggaraan birokrasi di wilayah *hinterland* Provinsi Papua Barat Daya. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas

pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. **Metode:** Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Analisis efektivitas diukur melalui tiga dimensi utama menurut teori Gómez, yaitu dimensi reaksi, pembelajaran, dan perilaku. **Hasil/Temuan:** Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Maybrat secara umum berada pada kategori cukup efektif namun belum optimal. Pada dimensi reaksi, pegawai menunjukkan antusiasme yang tinggi meskipun kepuasan terhambat oleh keterbatasan sarana prasarana daring dan materi yang terlalu umum. Pada dimensi pembelajaran, terjadi peningkatan aspek kognitif dan pengetahuan regulasi kepegawaian secara signifikan. Namun, pada dimensi perilaku, penerapan hasil pelatihan dalam tugas harian belum berjalan maksimal akibat kendala teknis operasional kantor dan absennya evaluasi pasca-diklat. **Kesimpulan:** Pengembangan kompetensi berhasil meningkatkan pengetahuan jangka pendek pegawai, namun belum mampu merubah produktivitas perilaku kerja secara permanen akibat kelemahan sistem pendukung organisasi. Disarankan adanya optimalisasi anggaran infrastruktur digital, pemerataan kesempatan diklat berbasis kompetensi, serta penyusunan sistem pengawasan pasca-pelatihan yang terstruktur.
Kata kunci: BKPSDM Kabupaten Maybrat; Efektivitas; Kinerja Pegawai; Pengembangan Kompetensi.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset vital dan faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi, khususnya dalam konteks birokrasi pemerintahan. SDM yang berkualitas dituntut tidak hanya menguasai kecakapan teknis, melainkan wajib memiliki kompetensi holistik yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta sikap kerja (*attitude*) yang selaras dengan fungsi pelayanan publik. Berdasarkan data empiris, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat terus mengalami tren kenaikan konsisten setiap tahunnya, di mana pada tahun 2022 tercatat sebanyak 1.774 orang dan melonjak hingga mencapai 2.439 orang pada tahun 2025. Akumulasi penambahan aparatur sebanyak 664 orang atau tumbuh sebesar **37.4%** dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini menempatkan BKPSDM Kabupaten Maybrat yang memiliki 50 orang pegawai internal pada posisi strategis sekaligus menantang sebagai badan pengelola kepegawaian daerah.

Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pengembangan kompetensi merupakan prasyarat mutlak dalam birokrasi, di mana (R. Nor et al., 2022) menegaskan bahwa komitmen organisasi dan profesionalisme aparatur adalah variabel penentu utama untuk mewujudkan kepuasan masyarakat melalui tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta pelayanan publik yang berkualitas. Rahmawati (2021) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi aparatur pemerintah merupakan faktor strategis dalam meningkatkan perilaku kerja dan efektivitas organisasi karena kompetensi yang memadai memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara lebih efektif dan produktif. Penelitian oleh (Bhatti et al., 2022) membuktikan bahwa kualitas materi pelatihan dan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga oleh relevansi materi dan pendekatan pembelajaran yang diterapkan.

Berdasarkan data LAKIP BKPSDM Kabupaten Maybrat tahun 2024, meskipun realisasi kuantitatif beberapa program diklat struktural dan prajabatan tercatat mencapai **100%**, namun dalam tataran implementasi perilaku kerja harian pegawai dinilai masih belum menunjukkan kinerja superior secara merata. Oleh karena itu, penelitian mengenai efektivitas pengembangan kompetensi

menggunakan kerangka teori efektivitas Gómez (2002) di BKPSDM Kabupaten Maybrat ini memiliki urgensi yang sangat tinggi untuk dilaksanakan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Meskipun kuantitas partisipasi pegawai dalam program diklat kepegawaian di Kabupaten Maybrat menunjukkan ketercapaian target administratif yang tinggi pada dokumen SAKIP, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang nyata dalam pembuktian dampak substantifnya. Penelitian terdahulu belum mengkaji bagaimana retensi hasil pembelajaran diklat bertransformasi menjadi perubahan perilaku kerja harian pegawai (*behavioral transfer*) di tengah keterbatasan fasilitas kantor, hambatan jaringan teknologi informasi digital, dan ketimpangan pembagian distribusi kewenangan tugas di wilayah pedalaman Papua Barat Daya.

1.3. Urgensi

Penelitian ini mendesak dilakukan untuk memberikan evaluasi objektif dan rekomendasi aplikatif bagi BKPSDM Kabupaten Maybrat dalam merancang analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) yang presisi. Jika kajian evaluasi sistematis ini tidak dilaksanakan sekarang, maka investasi anggaran daerah yang terbatas akan terus terbuang secara inefisien untuk program diklat yang bersifat formalitas. Akibatnya, kualitas pelayanan birokrasi di Kabupaten Maybrat akan mengalami stagnasi, kesenjangan kompetensi antar-aparatur semakin melebar, dan tingkat ketergantungan operasional pada segelintir pegawai tertentu akan terus berlanjut.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan empiris, pijakan teoretis, dan bahan perbandingan untuk memetakan capaian serta keterbatasan dalam penelitian tentang Efektivitas Pengembangan Kompetensi. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu berskala internasional yang relevan dengan peneletian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bhatti et al., 2022) dalam *International Journal of Productivity and Performance Management* bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan hasil yang menunjukkan bahwa kualitas materi pelatihan dan metode pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan serta proses pembelajaran yang mampu meningkatkan kapasitas individu.

Penelitian Rahmawati (2021) pada aparatur pemerintah di Indonesia menemukan bahwa dimensi kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, konsep diri, dan karakter individu memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja dan efektivitas kerja aparatur. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan prasyarat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Selanjutnya, Penelitian (A. I. Nor, 2025) terhadap pegawai pemerintah menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur sipil negara dan secara tidak langsung meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan pelatihan harus diukur dari perubahan kinerja pegawai setelah mengikuti program pengembangan kompetensi.

Penelitian oleh (Mainardes et al., 2024) dalam *International Journal of Public Leadership* meneliti hubungan kompetensi aparatur dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi individu, kemampuan bekerja sama, kemampuan

beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan komunikasi, dan kompetensi etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor publik.

Penelitian selanjutnya oleh (Saputra Basri et al., 2022) dalam *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* mengkaji penerapan pelatihan nonklasikal (*e-learning*) di BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian deskriptif kualitatif ini menyimpulkan bahwa pelatihan *e-learning* tergolong belum baik karena adanya perbedaan penguasaan teknologi antar-generasi PNS, kelemahan performa server LMS, serta sulitnya sistem pengawasan perilaku dan sikap peserta akibat hambatan jarak jauh. Studi ini memiliki persamaan dalam menyoroti hambatan diklat digital modern, namun berbeda dalam level lokus kelembagaan yang berada di tingkat BPSDM Provinsi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian internasional cenderung menitikberatkan pada pengaruh pelatihan terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja pegawai, serta pentingnya analisis kebutuhan dan pendampingan pasca-pelatihan. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada organisasi dengan dukungan infrastruktur dan sistem pengembangan kompetensi yang relatif memadai. Di sinilah letak kebaruan (novelty) penelitian ini, yaitu menganalisis efektivitas pengembangan kompetensi berdasarkan dimensi reaksi, pembelajaran, dan perilaku pada organisasi sektor publik di wilayah hinterland Kabupaten Maybrat yang memiliki keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi, dan mekanisme evaluasi pasca-pelatihan.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaruan ilmiah (*novelty*) penelitian ini terletak pada lokus dan konteks karakteristik wilayah *hinterland* (pedalaman tanpa pesisir) Kabupaten Maybrat yang memiliki tingkat kemiskinan makro sebesar **29.18%**. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mayoritas menggunakan metode kuantitatif di wilayah perkotaan, penelitian ini secara orisinal menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengonfrontasikan tiga dimensi efektivitas Gómez (reaksi, pembelajaran, perilaku) dengan realitas keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah otonom khusus.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas pengembangan kompetensi dalam peningkatan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat serta merumuskan upaya pemecahan masalah terhadap hambatan yang dihadapi.

II. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena variabel proses pengembangan kompetensi dan internalisasi kinerja aparatur bersifat abstrak dan kompleks, sehingga membutuhkan pemahaman konteks, proses sosial, serta deskripsi naratif mendalam yang tidak dapat diwakili oleh angka statistik inferensial. Fokus utama metode ini adalah menggambarkan kondisi riil di lapangan secara apa adanya melalui analisis induktif.

Sumber data diklasifikasikan menjadi data primer (wawancara mendalam, observasi langsung situasional, dan FGD) serta data sekunder (dokumen laporan diklat, regulasi kepegawaian, dan data SAKIP BKPSDM). Penentuan informan dilakukan secara sengaja melalui teknik *purposive sampling* untuk menjamin kredibilitas informasi dari sumber yang kompeten. Informan kunci (*key informant*) dalam riset ini adalah Kepala BKPSDM Kabupaten Maybrat, didampingi informan pendukung seperti Sekretaris BKPSDM, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi ASN, pelaksana diklat, serta para pegawai yang telah mengikuti program pelatihan.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan alat perekam dokumentasi lapangan (Simangunsong, 2017). Teknik pengujian keabsahan data dilakukan melalui uji kredibilitas dengan memanfaatkan triangulasi teknik (membandingkan kesesuaian antara hasil transkrip wawancara dengan catatan lembar observasi dan bukti dokumen resmi) serta triangulasi sumber data. Proses analisis data dikerjakan secara interaktif mengikuti model Miles & Huberman dalam (Sugiyono, 2022) yang meliputi tiga tahapan simultan: reduksi data lapangan, penyajian data (*data display*) berbentuk matriks naratif, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Lokasi penelitian bertempat di Kantor BKPSDM Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya, dengan jadwal pelaksanaan yang mengacu pada Kalender Akademik IPDN periode Agustus 2025 sampai Juni 2026.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis efektivitas pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat ditinjau melalui tiga dimensi utama berdasarkan model evaluasi program Gómez (2002) yaitu Dimensi reaksi, Pembelajaran dan Perilaku.

3.1. Dimensi Reaksi (*Reactions*)

Dimensi reaksi mengukur tingkat kepuasan, tanggapan, serta motivasi awal para pegawai terhadap penyelenggaraan program pelatihan. Berdasarkan pengamatan lapangan dan transkrip wawancara, respon pegawai menunjukkan antusiasme internal yang sangat tinggi untuk mengembangkan kapasitas diri demi peningkatan karier. Namun, kepuasan terhadap kondisi pelaksanaan pelatihan bernilai rendah akibat keterbatasan sarana prasarana penunjang. Terkait kendala teknis diklat daring, Sekretaris BKPSDM mengungkapkan realitas infrastruktur di Maybrat: "Kami berupaya maksimal, tapi kendala jaringan internet untuk pelatihan daring seringkali menghambat proses belajar pegawai."

Selain kendala jaringan internet yang tidak stabil, kelemahan pada dimensi reaksi juga bersumber dari penyusunan materi yang kurang spesifik. Kepala BKPSDM mengonfirmasi adanya kesenjangan (*gap*) kebutuhan diklat tersebut: "Secara umum materi sudah relevan dengan visi-misi daerah dan tugas administrasi kepegawaian. Namun, masih ada materi yang terlalu umum sehingga sulit diterapkan langsung pada kondisi spesifik di Maybrat." Hal ini mengindikasikan bahwa instansi belum mengimplementasikan analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) secara komprehensif, sehingga kepuasan peserta pada aspek aplikatif materi masih berada pada kategori cukup efektif namun belum optimal.

Tabel 1

Data Evaluasi Dimensi Reaksi (*Reactions*)

Evaluasi	Kondisi Temuan Lapangan	Catatan Evaluasi
Kepuasan & Kesesuaian Materi	Pegawai merasa cukup puas karena materi relevan dengan administrasi kepegawaian, namun sebagian materi dinilai terlalu umum	Desain program belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) yang mendalam.
Kualitas Fasilitator & Metode	Fasilitator dinilai kompeten dan menguasai materi, tetapi metode penyampaian terlalu teoretis dan kurang interaktif.	Dibutuhkan transformasi metode pembelajaran orang dewasa (andragogi) yang berbasis praktik langsung.
Kondisi Pelaksanaan Diklat	Pelatihan daring sering terhambat oleh jaringan internet yang tidak stabil serta keterbatasan ruang dan peralatan diklat.	Faktor geografis wilayah pedalaman Maybrat menjadi hambatan struktural yang serius bagi digitalisasi diklat.
Motivasi Internal Pegawai	Semangat pegawai untuk belajar tinggi, namun belum didukung oleh	Pimpinan perlu menyusun sistem insentif atau *reward* yang

	sistem penghargaan organisasi yang merata.	jelas bagi pegawai yang aktif mengembangkan diri.

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan data pada **Tabel 1**, dimensi reaksi menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Maybrat telah diterima dengan respon yang cukup positif dari segi internal pegawai, namun masih menyisakan catatan kritis pada aspek eksternal organisasi. Pegawai internal menunjukkan motivasi dan antusiasme yang tinggi untuk mengikuti diklat demi peningkatan karier mereka. Fasilitator yang dihadirkan juga dinilai kompeten dalam memaparkan materi kepegawaian.

Meski demikian, kepuasan peserta belum mencapai tingkat optimal akibat draf materi yang terlalu umum dan kurang aplikatif terhadap kebutuhan spesifik jabatan di lapangan. Kondisi ini diperparah oleh hambatan wilayah *hinterland* Kabupaten Maybrat yang minim infrastruktur, di mana pelaksanaan pelatihan berbasis daring sering kali lumpuh akibat gangguan jaringan internet yang tidak stabil serta keterbatasan komputer dan ruang kelas pelatihan. Oleh karena itu, efektivitas pada dimensi reaksi ini berada pada kategori cukup efektif namun membutuhkan pembenahan pada sistem perencanaan diklat dan penyediaan sarana pendukung fisik.

3.2. Dimensi Pembelajaran (*Learning*)

Dimensi pembelajaran menilai capaian internalisasi materi diklat yang tecermin pada peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan teknis (*skill*), maupun perubahan sikap mental positif (*attitude*) pegawai setelah masa pelatihan berakhir. Pada dimensi ini, program pengembangan kompetensi terbukti memberikan kontribusi yang positif dan signifikan. Pegawai mengalami pembaruan wawasan kognitif secara kuat, khususnya mengenai pemahaman regulasi Aparatur Sipil Negara terbaru. Kabid Pengembangan Kompetensi ASN memberikan keterangan teoretis mengenai capaian ini: "Ya, ada peningkatan signifikan pada pemahaman regulasi ASN terbaru dan keterampilan teknis seperti penyusunan administrasi kepegawaian."

Meskipun aspek kognitif dan pembentukan sikap profesionalisme dinilai baik, penguasaan keterampilan teknis psikomotorik masih membutuhkan penguatan lebih lanjut. Dari hasil wawancara bersama pegawai pelaksana, terungkap bahwa metode diklat yang berjalan terlalu didominasi oleh pemaparan teori satu arah: "Kami cukup memahami teori yang diberikan, namun kami butuh lebih banyak sesi praktik langsung (simulasi) agar lebih lancar saat bekerja." Sesuai prinsip andragogi, minimnya sesi simulasi dan penugasan praktik langsung di kelas diklat menyebabkan tingkat kedalaman pembelajaran pegawai belum mencapai batas kapasitas optimal.

Tabel 2

Data Evaluasi Dimensi Pembelajaran (*Learning*)

Aspek Evaluasi	Kondisi Temuan Lapangan	Implikasi / Catatan Evaluasi
Peningkatan Pengetahuan	Pegawai mengalami pembaruan wawasan kognitif secara signifikan, terutama mengenai regulasi kepegawaian ASN terbaru	Pembelajaran teoretis berhasil diserap dengan baik oleh peserta diklat
Keterampilan Teknis	Terjadi peningkatan kemampuan operasional administrasi, namun peningkatan keterampilan ini masih bersifat parsial.	Diperlukan program pelatihan kedinasan lanjutan yang berkelanjutan (*continuous training*).
Perubahan Sikap Kerja	Internalisasi materi diklat memicu tumbuhnya sikap kerja positif, seperti peningkatan komitmen profesionalisme.	Aspek afektif pegawai berhasil distimulasi melalui pemahaman tanggung jawab jabatan.

Pemahaman & Aplikasi	Tingkat pemahaman materi secara umum dinilai baik, tetapi kemampuan aplikasinya terbentur keterbatasan praktik..	Kurangnya sesi simulasi langsung di kelas diklat membuat pegawai canggung saat menerapkan teori.

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Data pada **Tabel 2** mengenai dimensi pembelajaran membuktikan bahwa program pengembangan kompetensi telah memberikan dampak substantif terhadap peningkatan kapasitas individu aparatur BKPSDM Kabupaten Maybrat. Pelatihan yang diselenggarakan berhasil meningkatkan pengetahuan kognitif pegawai secara tajam, terutama dalam memahami prosedur birokrasi dan regulasi Aparatur Sipil Negara yang paling mutakhir. Internalisasi nilai-nilai kedinasan selama pembelajaran juga terbukti efektif memicu perubahan sikap kerja ke arah yang lebih positif, yang tecermin dari meningkatnya rasa tanggung jawab dan komitmen profesionalisme pegawai.

Akan tetapi, perolehan keterampilan teknis (*skill*) psikomotorik dinilai belum maksimal karena metode transfer pembelajaran yang diterapkan terlalu didominasi oleh pemaparan teori satu arah. Warga belajar atau peserta diklat merasakan adanya keterbatasan sesi simulasi dan praktik langsung, sehingga mereka mengalami kesulitan ketika harus mengonversikan pemahaman teoretis tersebut ke dalam pelaksanaan tugas teknis operasional harian kantor.

3.3. Dimensi Perilaku (*Behavior*)

Dimensi perilaku merupakan tolak ukur paling substantif karena menguji penerapan riil hasil pembelajaran diklat ke dalam aktivitas pekerjaan kantor sehari-hari yang memengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja organisasi. Hasil observasi partisipatif menunjukkan adanya indikasi perubahan etos kerja yang lebih positif, berupa peningkatan ketelitian administrasi dan kedisiplinan waktu penyelesaian tugas. Kabid Pengembangan Kompetensi mengonfirmasi dampak perilaku ini: "Setelah pelatihan, terlihat perubahan disiplin dan inisiatif. Pegawai lebih cepat dalam menyelesaikan laporan kerja."

Akan tetapi, transformasi perilaku kerja superior ini tidak dapat diimplementasikan secara konsisten dan merata oleh seluruh aparatur karena terbentur oleh kelemahan sistem kerja organisasi.

Tabel 3.

Data Evaluasi Dimensi Perilaku (*Behavior*)

Aspek Evaluasi	Kondisi dan Temuan Lapangan	Implikasi
Transformasi Pola Kerja	Pegawai menunjukkan perilaku kerja yang lebih teliti, cekatan, serta proaktif dalam mencari solusi atas kendala administrasi.	Hasil diklat berhasil memengaruhi etos kerja personal individu pegawai.
Penerapan Hasil Pelatihan	Hasil pelatihan sudah mulai diimplementasikan dalam tugas harian, namun realisasinya belum berjalan maksimal.	Penerapan kompetensi baru terhambat oleh sistem kerja kantor yang belum terintegrasi secara digital.
Etos Kerja & Inisiatif	Terjadi peningkatan rasa percaya diri pegawai yang memicu lahirnya inisiatif dan kreativitas penyelesaian laporan.	Menunjukkan internalisasi materi diklat telah membentuk kemandirian bertindak pada pegawai.
Dampak Kinerja Organisasi	Kontribusi kinerja individu membaik, namun ada ketimpangan beban kerja akibat penumpukan tugas pada orang tertentu.	Organisasi belum memiliki sistem evaluasi pasca-diklat dan fungsi *coaching-mentoring* yang terstruktur dari pimpinan.

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Data pada **Tabel 3** menunjukkan bahwa dimensi perilaku merupakan muara akhir yang menguji sejauh mana kompetensi baru bertransformasi menjadi produktivitas rill pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat. Secara umum, pasca-mengikuti pelatihan, telah terjadi perubahan tindakan kerja

yang nyata di lingkungan kantor, di mana para pegawai tampil lebih percaya diri, memiliki inisiatif tinggi, serta lebih teliti dan cepat dalam merampungkan penyusunan laporan kerja. Disiplin dan etos kerja harian ini memberikan kontribusi langsung bagi pencapaian sasaran indikator kinerja individu.

Namun, keberlanjutan perubahan perilaku kerja superior ini mengalami hambatan besar dari sisi tata kelola internal organisasi. Hasil pengembangan kompetensi belum dapat diterapkan secara masif karena sistem operasional kantor belum terintegrasi secara digital, ditambah dengan adanya ketimpangan pembagian tugas di mana pimpinan cenderung menumpuk beban kerja hanya pada segelintir pegawai yang dianggap kompeten (*overlapping*). Absennya fungsi pengawasan (*monitoring*) serta program pendampingan (*coaching and mentoring*) pasca-pelatihan dari pimpinan membuat transformasi perilaku kerja ini berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya evaluasi dampak (*impact evaluation*) yang terstruktur bagi kemajuan organisasi.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Maybrat secara umum berada pada kategori cukup efektif, namun belum optimal karena peningkatan kompetensi pegawai masih lebih dominan pada aspek pengetahuan dibandingkan perubahan perilaku kerja. Kondisi ini sejalan dengan penelitian (Bhatti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta apabila didukung oleh materi yang relevan dan desain pembelajaran yang sistematis.

Akan tetapi, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa transfer hasil pembelajaran ke dalam perilaku kerja sehari-hari masih mengalami berbagai hambatan berupa keterbatasan infrastruktur teknologi, belum meratanya kesempatan pelatihan, dan tidak adanya mekanisme evaluasi pasca-pelatihan yang terstruktur. Selain itu, belum optimalnya implementasi hasil pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Maybrat menunjukkan bahwa kompetensi pegawai belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem kerja organisasi. Kondisi ini sejalan dengan penelitian (Mainardes et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa kompetensi individu harus didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif agar mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, temuan penelitian ini juga memperkuat penelitian (A. I. Nor, 2025) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, hasil penelitian di BKPSDM Kabupaten Maybrat menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum sepenuhnya menghasilkan perubahan kinerja secara permanen karena belum didukung oleh analisis kebutuhan pelatihan dan sistem monitoring pasca-pelatihan yang memadai.

Temuan penelitian di BKPSDM Kabupaten Maybrat menunjukkan bahwa dimensi perilaku (*behavior*) pasca-pelatihan belum memberikan dampak superior bagi organisasi karena terbentur oleh lemahnya sistem pendukung kerja (*supporting environment*). Fenomena kelumpuhan fungsional kompetensi ini sejalan dengan tesis dari (Setiawan et al., 2023) di Kabupaten Tangerang yang menyatakan bahwa secanggih apa pun diklat penjenjangan dirancang, efektivitasnya akan gugur jika database Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) tidak berjalan sinkron dengan penempatan jabatan. Masalah *overlapping* tugas di Maybrat, di mana beban kerja menumpuk hanya pada aparatur tertentu yang dianggap pintar, memperlihatkan pola kegagalan penataan birokrasi yang serupa dengan temuan (Hartati et al., 2022) di Kabupaten OKI terkait tidak diterapkannya prinsip *the right man on the right place* secara konsisten akibat desakan faktor subjektivitas pimpinan.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Peneliti menemukan visualisasi performa kinerja instansi berdasarkan data SAKIP BKPSDM Kabupaten Maybrat Tahun 2024 yang menunjukkan tingkat pemanfaatan sistem serta kesesuaian kompetensi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.
Realisasi Indikator Kinerja SAKIP BKPSDM Kabupaten Maybrat 2024

No	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Capaian
1.	Persentase ASN yang Mengikuti Pelatihan	80 %	65%	81.25%
2.	Tingkat Kesesuaian Kompetensi ASN	85 %	70%	82.35%
3.	Ketepatan Waktu Penyusunan SKP	90%	75%	83.38%
4.	Implementasi Sistem Penilaian ASN	85%	68%	80%
5.	Pemanfaatan Sistem Penilaian ASN	80%	60%	75%
6.	Tingkat Disiplin ASN	90%	78%	86.67%

Sumber : Laporan SAKIP BKPSDM Kabupaten Maybrat 2024

Berdasarkan **Tabel 4**, interaksi hambatan di BKPSDM Kabupaten Maybrat secara rinci disebabkan oleh beberapa faktor berikut:

- **Faktor Pendukung:** Landasan normatif yang kuat dari UU No. 20 Tahun 2023 dan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, posisi strategis kelembagaan BKPSDM, serta tingginya komitmen dan motivasi internal pegawai asli Papua untuk memajukan daerah otonomnya.
- **Faktor Penghambat:** Keterbatasan alokasi pagu anggaran APBD untuk program diklat berkelanjutan, kondisi wilayah pedalaman pegunungan karst yang memicu isolasi digital, tidak adanya skema pemberian penghargaan (*reward system*) bagi pegawai berprestasi, serta belum berjalannya fungsi evaluasi dampak (*impact evaluation*) pasca-pelatihan secara berkala.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas program pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Maybrat berada pada kategori cukup efektif namun belum optimal. Ditinjau dari model Gómez, program sukses meningkatkan aspek kognitif pembelajaran (*knowledge*) serta membentuk reaksi kepuasan internal pegawai yang positif. Namun, dimensi perilaku (*behavior*) mengalami hambatan dalam tataran aplikasi kerja harian akibat keterbatasan infrastruktur teknologi, keterbatasan anggaran operasional daerah, ketimpangan pendelegasian tugas, dan ketiadaan instrumen monitoring pasca-diklat yang sistematis. Pengembangan kompetensi yang berjalan belum mampu mentransformasi kinerja birokrasi secara permanen.

Keterbatasan Penelitian Penelitian ini memiliki keterbatasan pada sempitnya ruang gerak pengamatan fisik akibat kondisi letak geografis antar-distrik di Kabupaten Maybrat yang terpencar dan terisolasi. Selain itu, keterbatasan waktu pencatatan dalam agenda Kalender Akademik IPDN membuat peneliti belum dapat mengukur dampak perubahan perilaku pegawai dalam jangka panjang (*longitudinal impact*).

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyarankan pada penelitian berikutnya untuk merancang dan menguji efektivitas implementasi metode *Non-Klasikal Learning* seperti *Coaching, Mentoring*, dan *Corporate University* (CorpU) berbasis kearifan lokal, sebagai alternatif solusi mengatasi keterbatasan anggaran diklat konvensional di wilayah pedalaman Papua.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Pemerintah Kabupaten Maybrat, khususnya Kepala BKPSDM beserta seluruh jajaran staf pegawai pelaksana yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Bhatti, M. K., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predictive power of training design on employee performance: an empirical approach in Pakistan's health sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(8), 3792–3808. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0489

Gomes, C. F. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

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

Mainardes, E. W., Nogueira, E. H. B., & Brugni, T. V. (2024). Competencies of the public servant and their impacts: a study in Brazil. *International Journal of Public Leadership*, *20*(1), 89–105. https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2023-0068

Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788

Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *19*(1), 191–217. https://doi.org/10.1007/S12208-021-00297-0

Rahmawati, R., Andi SULARSO, R., Budi SUSANTO, A., & Handriyono, H. (2021). Determinants of Competency, Work Behavior and Work Effectiveness of Government Apparatus: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 211–219. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.0211

Saputra Basri, W., Kota Makassar Jalan Jenderal Urip Sumoharjo No, P., Selatan, S., Ir Soekarno Km, J., -Sumedang Jawa Barat, J., & Author Ayu Johannes Fakultas Manajemen Pemerintahan, C. W. (2022). PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PENERAPAN PELATIHAN NONKLASIKAL PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, *14*(1), 36–52. https://doi.org/10.33701/JIAPD.V14I1.2704

Setiawan, I., Widowati Johannes, A., Tefa, G., & Pemerintahan Dalam Negeri, I. (2023). PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, *49*(2), 170–185. https://doi.org/10.33701/JIPWP.V49I2.3444

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan : Teoritik- Legalistik-Empirik-Inovatif*. Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN KUALITATIF: Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif* (Cet 5). Alfabeta.