EFEKTIVITAS DIKLAT BAGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BANDA ACEH

Zhayfun A'zim Wahyunorma
NPP. 33.0049
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: zhaifunazim@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Prof. Dr. H. Wirman Syafri., M.Si.
Email: wirman_syafri@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement: *This study is motivated by the suboptimal and inconsistent implementation of education and training (diklat) programs for civil servants (ASN) at the Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Banda Aceh City during the 2023–2025 period. The empirical gap shows that while regulations mandate at least 20 training hours per year per ASN, the actual implementation is characterized by fluctuating participant numbers (394 in 2023, 463 in 2024, then dropping to 140 in 2025) and very limited structural training (only 25 participants in 2024 and 7 in 2025). Moreover, previous research has focused on financial or procedural aspects without integrating the four levels of training evaluation (reaction, learning, behavior, results) simultaneously, especially in a medium-fiscal-capacity city like Banda Aceh.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the effectiveness of training programs in developing ASN competencies at BKPSDM Banda Aceh.* ***Method:*** *This study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through unstructured observation, in-depth semi-structured interviews with eight informants selected purposively based on their direct involvement and knowledge of training policies (including the head of BKPSDM, secretary, head of competency development division, assessor, staff, and three training participants), as well as documentation of training reports and administrative data for 2023–2025. Effectiveness was measured using Kirkpatrick's four-level model adapted by Gomes Cardoso (2017).* ***Result:*** *The findings indicate that: (1) from the reaction aspect, participants responded positively to training implementation, but infrastructure (shortage of 34 computers, 19 AC units) and budget constraints (sharp decline in 2025) remained significant obstacles; (2) from the learning aspect, participants demonstrated improved understanding of materials, even when initial relevance was questioned; (3) from the behavior aspect, participants showed positive changes in discipline, responsibility, and work communication. The overall effectiveness score reached 77.78%, placing it in the "less effective" category due to unsynchronized interaction between the three dimensions.* ***Conclusion:*** *The ineffectiveness of training at BKPSDM Banda Aceh is caused by the lack of synchronization among reaction, learning, and behavior subcultures, compounded by infrastructure and budget limitations. Without improved facility management and consistent budget allocation, training tends to function as a routine activity rather than a strategic competency development instrument.*

Keywords: *BKPSDM, Civil Servant Competency, Effectiveness, Kirkpatrick Model, Training*

ABSTRAK

Permasalahan: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimal dan konsistennya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banda Aceh periode 2023–2025. Gap empiris menunjukkan bahwa meskipun peraturan mewajibkan minimal 20 jam pelatihan per tahun per ASN, realisasinya ditandai dengan fluktuasi jumlah peserta (394 pada 2023, 463 pada 2024, kemudian turun drastis menjadi 140 pada 2025) dan sangat terbatasnya diklat struktural (hanya 25 peserta pada 2024 dan 7 pada 2025). Selain itu, penelitian sebelumnya lebih berfokus pada aspek keuangan atau prosedural tanpa mengintegrasikan empat level evaluasi pelatihan (reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil) secara simultan, khususnya pada daerah dengan kapasitas fiskal sedang seperti Banda Aceh. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan diklat dalam pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Banda Aceh. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi tidak terstruktur, wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap 8 informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan tentang kebijakan diklat (terdiri atas Kepala BKPSDM, Sekretaris, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Assesor SDM Aparatur, Staf Bidang, serta tiga orang peserta diklat), serta dokumentasi laporan dan data administratif periode 2023–2025. Efektivitas diukur menggunakan model Kirkpatrick empat level yang diadaptasi oleh Gomes Cardoso (2017). **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Dari aspek reaksi, peserta memberikan tanggapan positif terhadap pelaksanaan diklat, namun sarana prasarana (kekurangan 34 komputer, 19 AC) dan anggaran (penurunan drastis 2025) masih menjadi kendala signifikan; (2) Dari aspek pembelajaran, peserta mengalami peningkatan pemahaman terhadap materi meskipun pada awalnya terdapat ketidaksesuaian persepsi kebutuhan; (3) Dari aspek perilaku, terjadi perubahan positif dalam disiplin, tanggung jawab, dan komunikasi kerja peserta. Tingkat efektivitas keseluruhan mencapai 77,78% yang termasuk dalam kategori kurang efektif karena ketidaksinkronan interaksi antara ketiga dimensi. **Kesimpulan:** Ketidakefektifan pelaksanaan diklat disebabkan oleh ketidaksinkronan interaksi antara subkultur reaksi, pembelajaran, dan perilaku, ditambah dengan keterbatasan infrastruktur dan anggaran. Tanpa peningkatan fasilitas dan konsistensi anggaran, diklat cenderung berfungsi sebagai kegiatan rutin dibandingkan instrumen pengembangan kompetensi strategis.

Kata kunci: BKPSDM, Diklat, Efektivitas, Kompetensi ASN, Model Kirkpatrick

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai aktor utama birokrasi dalam memberikan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Wulandari, 2021). Kualitas sumber daya manusia aparatur yang profesional dan kompeten menjadi faktor determinan keberhasilan tata kelola pemerintahan (Nor, 2025). ASN dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menguasai kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang memadai (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023).

Pengembangan kompetensi ASN merupakan kebutuhan fundamental dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik (Hasibuan, 2017; Syafri, 2014). Pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi instrumen utama yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan, memperbaiki, dan memperkuat kompetensi aparatur (Mangkunegara, 2021; Sedarmayanti, 2018). Menurut Peraturan

Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, setiap ASN wajib memperoleh pengembangan kompetensi melalui berbagai bentuk diklat—teknis, fungsional, maupun manajerial—sekurang-kurangnya 20 jam pelajaran per tahun. Ketentuan ini menunjukkan bahwa pemerintah menempatkan diklat sebagai wahana strategis untuk mewujudkan birokrasi yang berkualitas dan berdaya saing (Sumanti, 2025).

Meskipun kebijakan telah ditetapkan, implementasinya di tingkat daerah belum sepenuhnya efektif. Setiap daerah memiliki kapasitas dan tantangan berbeda dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi, baik dari sisi sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun anggaran (Nurrahman et al., 2021; Rahmadanita, 2022). Kondisi ini juga terjadi di Kota Banda Aceh—ibu kota Provinsi Aceh yang berfungsi sebagai pusat pemerintahan dan pelayanan publik dengan tingkat kompleksitas birokrasi tinggi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banda Aceh, sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan diklat (Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 64 Tahun 2016), masih menghadapi berbagai tantangan.

Data dari BKPSDM Kota Banda Aceh (2025) menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat teknis selama 2023–2025 berjumlah 394 peserta (2023), 463 peserta (2024), dan menurun drastis menjadi 140 peserta (2025). Sementara itu, diklat struktural hanya dilaksanakan dua kali: 25 peserta (2024) dan 7 peserta (2025). Fluktuasi dan ketidakkonsistenan ini mengindikasikan adanya hambatan serius yang memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, belum pernah dilakukan evaluasi menyeluruh menggunakan model Kirkpatrick yang mengukur reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil secara simultan di BKPSDM Kota Banda Aceh.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil

Penelitian mengenai efektivitas diklat bagi pengembangan kompetensi ASN telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada evaluasi tingkat reaksi dan pembelajaran tanpa mengintegrasikan analisis perubahan perilaku secara simultan (Nisfah, 2022; Hidayat et al., 2022). Penelitian Hamzah et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Takalar telah berjalan cukup baik, namun belum menganalisis secara mendalam faktor-faktor penghambat sistemik seperti keterbatasan anggaran dan infrastruktur. Sementara itu, studi Irawati et al. (2021) serta Štrbac et al. (2024) lebih menekankan pada pengaruh karakteristik demografis terhadap efektivitas pelatihan, tanpa memperhatikan konteks kelembagaan daerah.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif komparatif yang mengintegrasikan tiga dimensi evaluasi—reaksi, pembelajaran, dan perilaku—secara simultan masih terbatas, khususnya pada lokus pemerintah kota dengan kapasitas fiskal sedang seperti Banda Aceh. Selain itu, belum ada penelitian yang menggunakan model evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) yang diadaptasi oleh Gomes Cardoso (2017) untuk menganalisis efektivitas diklat ASN di lingkungan BKPSDM Kota Banda Aceh. Dengan demikian, terdapat *research gap* berupa belum terintegrasinya analisis efektivitas diklat dari perspektif peserta, pembelajaran, dan perubahan perilaku dalam satu kerangka utuh pada daerah dengan kompleksitas birokrasi tinggi.

1.3 Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memastikan bahwa program diklat yang diselenggarakan pemerintah daerah tidak hanya menjadi kegiatan rutin yang menghabiskan anggaran, tetapi benar-benar menghasilkan peningkatan kompetensi ASN yang terukur dan berkelanjutan (Pallai & Gregor, 2016; Ibrahim, 2019). Dalam konteks Kota Banda Aceh, tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks pasca-reformasi birokrasi menuntut aparatur yang adaptif, profesional, dan berintegritas (Yuniarsih & Suwatno, 2013; Sutrisno, 2020).

Secara akademis, penelitian ini penting karena mengoperasionalisasikan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick sebagaimana dijelaskan oleh Kirkpatrick (2016), dengan adaptasi indikator oleh Gomes Cardoso (2017), dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia yang masih jarang diterapkan secara sistematis. Secara empiris, penelitian ini penting untuk menjelaskan fenomena ketidaksesuaian antara alokasi anggaran diklat yang terus diberikan dengan rendahnya konsistensi

pelaksanaan program dan terbatasnya perubahan perilaku aparatur. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi BKPSDM Kota Banda Aceh dalam merumuskan kebijakan diklat yang lebih terukur, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi ASN.

1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh berbagai kajian sebelumnya mengenai efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan kompetensi aparatur. Hidayat et al. (2022) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan menemukan bahwa pengembangan kompetensi melalui diklat teknis di BKPPD Kabupaten Magelang telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat kendala koordinasi. Hamzah et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Takalar telah memenuhi berbagai indikator seperti pendidikan formal, diklat, kursus, seminar, dan pelatihan di tempat kerja.

Penelitian internasional oleh Nor (2025) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik melalui peningkatan kinerja aparatur. Štrbac et al. (2024) menemukan bahwa karakteristik demografis, khususnya pengalaman kerja dan jabatan, dapat memengaruhi persepsi efektivitas pelatihan dalam administrasi publik. Chen et al. (2021) menegaskan bahwa pelatihan sektor publik dapat meningkatkan pengetahuan dan sikap aparatur terhadap pelayanan publik, sedangkan Huque dan Vyas (2008) menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi peserta dan penyelenggara pelatihan dalam program pelatihan pelayanan publik. Pallai dan Gregor (2016) juga menekankan bahwa evaluasi pelatihan aparatur tidak cukup hanya mengukur kepuasan peserta, tetapi perlu melihat perubahan pengetahuan dan sikap setelah pelatihan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini mengintegrasikan tiga dimensi evaluasi Kirkpatrick, yaitu reaction, learning, dan behavior, secara simultan pada lokus BKPSDM Kota Banda Aceh dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada periode 2023–2025.

1.5 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaruan ilmiah penelitian ini terletak pada tiga aspek. *Pertama*, dari sisi objek, penelitian ini secara spesifik dilakukan pada BKPSDM Kota Banda Aceh—ibu kota provinsi dengan kompleksitas birokrasi tinggi dan tuntutan pelayanan publik yang besar—yang belum pernah diteliti sebelumnya terkait efektivitas diklat dengan model Kirkpatrick. *Kedua*, dari sisi metode, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan operasionalisasi indikator efektivitas yang mengacu pada Gomes Cardoso (2017) yang mengadaptasi model Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016), yang jarang digunakan secara sistematis dalam evaluasi diklat ASN di lingkungan pemerintah kota. *Ketiga*, dari sisi temuan, penelitian ini mengungkap bahwa skor efektivitas keseluruhan 77,78% (kategori kurang efektif) disebabkan oleh dominannya hambatan infrastruktur dan anggaran, bukan karena rendahnya kualitas pembelajaran atau motivasi peserta.

Kebaruan ini sejalan dengan pandangan Syafri & Nur (2025) tentang pentingnya *dynamic capabilities* dalam manajemen organisasi pemerintah, serta temuan Sumanti (2025) bahwa transformasi pengembangan kompetensi ASN melalui *corporate university* memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai. Penelitian ini juga memperkuat argumen Steers (2015) bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh proses internal, tetapi juga oleh ketersediaan sumber daya pendukung.

1.6 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banda Aceh.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (Sugiyono, 2022; Nazir, 2017). Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara mendalam fenomena efektivitas pelaksanaan diklat di BKPSDM Kota Banda Aceh melalui interaksi antara reaksi peserta, proses pembelajaran, dan perubahan perilaku (Mulyana, 2015). Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, hambatan, dan faktor-faktor yang memengaruhi hasil pelaksanaan diklat berdasarkan kondisi empiris di lapangan.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh. Pengumpulan data dilakukan pada Januari–Februari 2026 melalui observasi tidak terstruktur (Simangunsong, 2017), wawancara mendalam semi-terstruktur, dan dokumentasi. Teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data (Arikunto, 2019).

Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2022) dengan pertimbangan bahwa informan harus memiliki pengetahuan mendalam tentang kebijakan dan pelaksanaan diklat, terlibat langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, atau evaluasi diklat, serta dapat memberikan perspektif beragam dari level manajemen dan peserta. Alasan pemilihan informan adalah untuk memperoleh data yang komprehensif dan berimbang. Jumlah informan sebanyak 8 orang yang terdiri atas: (1) Kepala BKPSDM (I1) – sebagai pemegang kebijama tertinggi; (2) Sekretaris BKPSDM (I2) – mengetahui aspek administratif dan anggaran; (3) Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur (I3) – bertanggung jawab langsung atas penyelenggaraan diklat; (4) Assesor SDM Aparatur Ahli Muda (I4) – memahami aspek teknis evaluasi kompetensi; (5) Staf Bidang Pengembangan Kompetensi (I5) – pelaksana harian diklat; serta tiga orang peserta diklat (I6, I7, I8) yang mewakili diklat teknis dan struktural, untuk mengetahui reaksi, pembelajaran, dan perubahan perilaku secara langsung. Pemilihan informan juga mempertimbangkan ketersediaan waktu dan kesediaan untuk diwawancarai secara mendalam.

Data sekunder diperoleh dari laporan pelaksanaan diklat, data peserta, laporan anggaran, dokumen perencanaan, dan profil BKPSDM periode 2023–2025. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber (membandingkan informasi antar informan) dan triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi) (Sugiyono, 2022). Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman (dalam Sugiyono, 2022) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Efektivitas diukur menggunakan kriteria dari Gomes Cardoso (2017) yang mengadaptasi model Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) dengan tiga dimensi: reaksi (*reactions*), pembelajaran (*learning*), dan perilaku (*behaviors*). Setiap indikator diberi skor ordinal (1 = efektif/positif, 0 = tidak efektif/negatif), kemudian dihitung persentasenya dan dikategorikan ke dalam lima tingkatan efektivitas: sangat efektif (100%), efektif (90-99%), cukup efektif (80-89%), kurang efektif (60-79%), tidak efektif (<60%) (Rizqiqa & Amalia, 2021).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis efektivitas pelaksanaan diklat di BKPSDM Kota Banda Aceh menggunakan kerangka evaluasi Kirkpatrick yang diadaptasi oleh Gomes Cardoso (2017) melalui tiga dimensi: reaksi peserta (*reactions*), pembelajaran (*learning*), dan perubahan perilaku (*behaviors*). Hasil dan pembahasan disajikan pada subbab berikut.

3.1 Reaksi

Dimensi reaksi mengukur tanggapan peserta terhadap pelaksanaan diklat, meliputi persepsi terhadap penyelenggaraan, pemahaman materi, sarana prasarana, dan alokasi anggaran (Gomes Cardoso, 2017). Hasil wawancara dengan informan I6 (peserta diklat) menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat secara umum sudah berjalan cukup baik dan terorganisir, meskipun masih terdapat keterlambatan jadwal dan kepadatan materi. Informan I6 menyatakan, "Pelaksanaan diklat sudah cukup profesional dan membantu peserta mengikuti proses pembelajaran dengan baik." Hal ini sejalan dengan temuan Hidayat et al. (2022) bahwa aspek administrasi diklat di tingkat daerah umumnya telah memenuhi standar prosedural.

Dari aspek pemahaman materi, sebagian besar informan (I6, I7, I8) menyatakan bahwa materi dapat dipahami dengan baik, terutama ketika dikaitkan dengan contoh-contoh nyata di lingkungan kerja. Namun demikian, informan I6 mengakui bahwa "beberapa materi yang cukup teknis atau baru memerlukan waktu lebih untuk benar-benar mengerti." Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Ibrahim (2019) bahwa efektivitas pembelajaran dalam diklat sangat ditentukan oleh relevansi materi dengan konteks pekerjaan peserta.

Kondisi sarana dan prasarana menjadi kendala signifikan. Berdasarkan wawancara dengan I1 (Kepala BKPSDM) dan I2 (Sekretaris BKPSDM), tempat pelaksanaan diklat yang ada saat ini sudah tidak layak digunakan. I1 menyatakan, "Fasilitas alhamdulillah tahun ini kita sedang membangun Banda Aceh Academy dengan gedung yang bagus, lengkap dengan sarana IT-nya." Namun demikian, data sarana prasarana menunjukkan bahwa kekurangan fasilitas masih terjadi pada hampir semua item: komputer (kekurangan 34 unit), AC (19 unit), kursi biru (46 unit), dan proyektor (2 unit). Kondisi ini sejalan dengan temuan Nurrahman et al. (2021) bahwa keterbatasan infrastruktur menjadi penghambat utama efektivitas diklat di pemerintah daerah.

Alokasi anggaran juga menjadi faktor penghambat. I1 menjelaskan, "Berkurangnya alokasi anggaran menyebabkan tidak semua program diklat dapat dilaksanakan sesuai rencana, jumlah peserta dibatasi, sehingga tidak semua pegawai mendapat kesempatan sama." Temuan ini memperkuat argumen Sumanti (2025) bahwa transformasi pengembangan kompetensi ASN melalui *corporate university* membutuhkan komitmen pendanaan yang berkelanjutan.

3.2 Pembelajaran

Dimensi pembelajaran mengukur peningkatan pengetahuan dan pemahaman peserta setelah mengikuti diklat. Hasil wawancara dengan I3 (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi) mengungkapkan bahwa meskipun pada awalnya materi sering dianggap kurang sesuai dengan kebutuhan peserta, setelah mengikuti diklat peserta menyadari bahwa materi tersebut sebenarnya relevan untuk kebutuhan masa depan. I3 menyatakan, "Pada awalnya materi yang disampaikan tidak sesuai dengan kebutuhan, namun setelah mengikuti diklat mereka mengetahui bahwa materi tersebut merupakan kebutuhan yang akan mereka butuhkan nantinya."

Informan I6 dan I7 (peserta diklat) mengkonfirmasi adanya peningkatan pemahaman terhadap tugas ASN, terutama dalam hal pelayanan publik, etika kerja, dan manajemen kinerja. I7 menyatakan,

"Materi yang diberikan membantu peserta memahami perubahan aturan dan tuntutan kerja di pemerintahan, sehingga saya jadi lebih memahami pentingnya bekerja sesuai aturan dan menjaga kualitas pelayanan." Temuan ini sejalan dengan penelitian Nor (2025) yang menemukan bahwa pelatihan berperan sebagai mediator antara pengembangan SDM dan efektivitas pelayanan publik.
Observasi penulis selama penelitian menunjukkan bahwa peserta diklat mampu mengikuti alur pembelajaran dengan baik, aktif bertanya, dan berdiskusi. Namun, keberhasilan pembelajaran ini belum sepenuhnya diikuti oleh konsistensi penerapan di tempat kerja karena keterbatasan tindak lanjut pasca-diklat (Pallai & Gregor, 2016).

3.3 Perilaku

Dimensi perilaku mengukur perubahan sikap, disiplin, dan keterampilan kerja peserta setelah mengikuti diklat (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Hasil wawancara dengan I1 (Kepala BKPSDM) menunjukkan bahwa setelah diklat, pegawai mengalami peningkatan pengetahuan, wawasan, kecepatan tanggap, dan responsivitas. I1 menyatakan, "Dengan adanya diklat, performa mereka meningkat, kecepatan mengurusi pangkat lebih baik, lebih disiplin, dan mereka sudah mulai mampu menjadi narasumber bagi OPD lain."

Informan I6 (peserta diklat) mengakui adanya perubahan perilaku, meskipun tidak langsung signifikan: "Saya jadi lebih sadar tentang pentingnya disiplin, tanggung jawab, dan cara berkomunikasi di lingkungan kerja. Saya juga lebih berusaha bekerja sesuai prosedur dan bekerja sama dengan rekan kerja." Temuan ini sejalan dengan penelitian Štrbac et al. (2024) bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik individu dan dukungan lingkungan kerja pasca-pelatihan.
Observasi penulis menunjukkan bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat cenderung lebih teratur dalam mengerjakan tugas administratif, lebih disiplin dalam waktu, dan lebih komunikatif dalam melayani masyarakat. Namun demikian, perubahan perilaku ini belum terukur secara sistematis karena tidak adanya evaluasi pasca-diklat yang berkelanjutan (Wulandari, 2021; Irawati et al., 2021).

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan diklat di BKPSDM Kota Banda Aceh belum optimal karena ketidaksinkronan interaksi antara dimensi reaksi, pembelajaran, dan perilaku. Dimensi reaksi menunjukkan respons positif peserta terhadap pelaksanaan, namun sarana dan anggaran menjadi penghambat. Dimensi pembelajaran menunjukkan peningkatan pemahaman, namun belum sepenuhnya terintegrasi dengan perubahan perilaku yang berkelanjutan. Dimensi perilaku menunjukkan perubahan positif, namun tidak diikuti oleh evaluasi hasil (*results*) yang sistematis.

Temuan ini memperkuat model Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh satu dimensi, tetapi oleh keseluruhan rantai evaluasi. Penelitian ini sejalan dengan temuan Irawati et al. (2021) bahwa diklat dasar bagi CPNS di Jawa Tengah efektif meningkatkan pelayanan publik hanya jika diikuti dengan dukungan pasca-pelatihan. Sama halnya dengan temuan Nor (2025), penelitian ini juga menemukan bahwa pelatihan berperan sebagai mediator, namun efektivitasnya sangat tergantung pada faktor kontekstual seperti anggaran dan fasilitas.

Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak hanya memerlukan peningkatan frekuensi diklat, tetapi juga penguatan tata kelola evaluasi dan optimalisasi sumber daya pendukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hamzah et al. (2023) bahwa akuntabilitas administratif belum cukup mendorong perbaikan kinerja BUMD, analog dengan diklat yang

memerlukan akuntabilitas hasil. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas diklat pemerintah daerah tidak dapat diukur hanya melalui indikator kepuasan peserta, tetapi harus dipahami sebagai hasil interaksi antara kualitas pembelajaran, perubahan perilaku, dan ketersediaan infrastruktur. Dalam konteks tersebut, pendekatan Kirkpatrick memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam menjelaskan permasalahan efektivitas diklat ASN.

3.4 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan tiga faktor penghambat utama yang belum banyak disorot dalam penelitian sebelumnya. *Pertama*, ketiadaan sistem evaluasi pasca-diklat yang terstruktur menyebabkan perubahan perilaku tidak terukur dan tidak ada umpan balik untuk perbaikan program. *Kedua*, ketergantungan pada narasumber internal tanpa insentif berpotensi menurunkan kualitas materi karena keterbatasan waktu persiapan dan kurangnya perspektif eksternal. *Ketiga*, preferensi peserta terhadap diklat yang memberikan sertifikat untuk kenaikan pangkat lebih dominan daripada motivasi untuk benar-benar meningkatkan kompetensi, sehingga terjadi *symbolic compliance*.

Temuan menarik lainnya adalah bahwa meskipun skor efektivitas keseluruhan masuk kategori kurang efektif, indikator pembelajaran dan perilaku justru menunjukkan hasil positif. Hal ini mengindikasikan bahwa metode pembelajaran dan kualitas widyaiswara di BKPSDM Kota Banda Aceh sebenarnya cukup baik, namun terhambat oleh faktor eksternal (anggaran dan fasilitas). Kondisi ini berbeda dengan temuan Nisfah (2022) di Balai PUPR Medan yang justru mengidentifikasi kelemahan pada metode pembelajaran. Dengan kata lain, jika hambatan sarana dan anggaran dapat diatasi, efektivitas diklat berpotensi meningkat signifikan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas pelaksanaan diklat bagi pengembangan kompetensi ASN pada BKPSDM Kota Banda Aceh menunjukkan hasil yang belum optimal. Dari aspek reaksi, peserta memberikan tanggapan positif terhadap pelaksanaan diklat yang dinilai terorganisir, namun sarana prasarana (kekurangan 34 komputer, 19 AC) dan alokasi anggaran (penurunan drastis 2025) masih menjadi kendala serius. Dari aspek pembelajaran, terjadi peningkatan pemahaman dan pengetahuan peserta terhadap materi diklat, meskipun pada awalnya terdapat ketidaksesuaian persepsi kebutuhan. Dari aspek perilaku, terjadi perubahan positif dalam disiplin, tanggung jawab, komunikasi kerja, dan kemampuan teknis peserta setelah mengikuti diklat. Tingkat efektivitas keseluruhan mencapai 77,78% yang termasuk dalam kategori kurang efektif. Rendahnya nilai ini bukan disebabkan oleh kualitas pembelajaran atau motivasi peserta, melainkan oleh keterbatasan sarana prasarana dan kurangnya alokasi anggaran yang belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan diklat secara optimal. Dengan demikian, efektivitas diklat di BKPSDM Kota Banda Aceh belum sepenuhnya mencapai hasil yang diharapkan karena ketidaksinkronan antara aspek reaksi, pembelajaran, dan perilaku dengan ketersediaan infrastruktur dan pendanaan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, penelitian hanya berfokus pada efektivitas diklat di BKPSDM Kota Banda Aceh periode 2023–2025, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik fiskal dan organisasi

berbeda. *Kedua*, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sehingga lebih menitikberatkan pada pemahaman mendalam terhadap proses dan persepsi dibandingkan pengukuran kuantitatif hubungan antar variabel. *Ketiga*, keterbatasan akses terhadap data evaluasi pasca-diklat yang sistematis menyebabkan penelitian belum dapat menganalisis secara lebih rinci hubungan antara perubahan perilaku dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi (level 4 Kirkpatrick). Selain itu, penelitian belum membahas secara mendalam faktor teknis seperti metode pembelajaran daring versus luring yang juga memengaruhi efektivitas.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembang kan analisis efektivitas diklat dengan menggunakan pendekatan *mixed methods* atau kuantitatif, sehingga hubungan antara reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (*results*) dapat diukur secara lebih komprehensif menggunakan model Kirkpatrick empat level. Selain itu, penelitian lanjutan dapat membandingkan efektivitas model penyelenggaraan diklat (klasikal versus *e-learning*) pada beberapa BKPSDM di provinsi berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai praktik terbaik pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Penelitian juga dapat memperdalam aspek evaluasi dampak (*impact evaluation*) jangka panjang dari diklat terhadap kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat (Nor, 2025). Penelitian lanjutan juga dapat menguji hubungan antara efektivitas diklat dengan variabel mediasi seperti motivasi kerja dan iklim organisasi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Pemerintah Kota Banda Aceh, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banda Aceh, serta seluruh informan yang telah membantu pelaksanaan penelitian. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Wirman Syafri, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, dan masukan. Terima kasih juga disampaikan kepada kedua orang tua, keluarga besar, serta seluruh civitas akademika Institut Pemerintahan Dalam Negeri yang telah mendukung penyelesaian skripsi ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian*. Rineka Cipta.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banda Aceh. (2025). *Data pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN tahun 2023–2025* [Dokumen internal].

Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration, 41*(1), 194–215. https://doi.org/10.1177/0734371X19872244

Gomes Cardoso, F. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Andi Offset.

Hamzah, I., Burhanuddin, B., & Wahid, N. (2023). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP), 4*(2), 256–269. https://doi.org/10.26618/kimap.v4i2.11326

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi, Cetakan ke-18). Bumi Aksara.

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

Huque, A. S., & Vyas, L. (2008). Expectations and performance: Assessment of public service training in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 188–204. https://doi.org/10.1080/09585190701764154

Ibrahim, I. (2019). Pelaksanaan diklat teknis berbasis e-learning dalam pengembangan kompetensi ASN di Gorontalo. *Diklat Review, 6*(2). https://doi.org/10.35446/diklatreview.v6i2.829

Irawati, E., Larasati, E., Warsono, H., & Dwimawanti, I. H. (2021). Evaluation of effectiveness of basic training for civil servant candidates in improving public services in Central Java. *International Journal of Social Science, 1*(3). https://doi.org/10.53625/ijss.v1i3.414

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.

Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mulyana, D. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif: Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. PT Remaja Rosdakarya.

Nazir, M. (2017). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.

Nisfah, U. K. (2022). Efektivitas penyelenggaraan diklat dalam meningkatkan kualitas kerja di Balai Pengembangan dan Kompetensi PUPR Wilayah I Medan. *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*. https://jurnal.stiq-amuntai.ac.id/index.php/al-qalam/article/view/988

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), 2466788. https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788

Nurrahman, A., Tirahani, N., Santoso, E. B., & Rusmini, R. (2021). Kompetensi aparatur layanan perizinan online single submission di Kota Bogor. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 47*(1). https://doi.org/10.33701/jipwp.v47i1.1939

Pallai, K., & Gregor, A. (2016). Assessment of effectiveness of public integrity training workshops for civil servants: A case study. *Teaching Public Administration, 34*(3), 247–269. https://doi.org/10.1177/0144739416650431

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2020). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020

Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 64 Tahun 2016 tentang Susunan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banda Aceh. (2016). *Berita Daerah Kota Banda Aceh Tahun 2016 Nomor 64*.

Rahmadanita, A. (2022). The influence of librarians' competence on their performance at the Jatinangor Institute of Home Affairs Governance Library. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur), 10*(2). https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i2.2837

Rizqiqa, E. D., & Amalia, R. (2021). Efektivitas pelayanan penerbitan kartu keluarga melalui tanda tangan elektronik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Solok Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Media Birokrasi, 3*(2), 29–43. https://doi.org/10.33701/jmb.v3i2.2476

Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.

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

Steers, R. M. (2015). *Efektivitas organisasi*. Erlangga.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sumanti, R. (2025). ASN corporate university: Transformasi pengembangan kompetensi ASN. *Jurnal Transformasi Administrasi, 15*(1), 32–50. https://doi.org/10.56196/jta.v15i01.499

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-11). Kencana.

Syafri, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik*. IPDN Press.

Syafri, W., & Nur, S. A. (2025). *Government dynamic capabilities: Dinamisasi manajemen organisasi pemerintah*. ALQAPRINT.

Štrbac, D., Paunović, M., & Pavlović, D. (2024). The influence of demographic characteristics on the effectiveness of public administration training programs. *Stanovništvo, 62*(2), 251–266. https://doi.org/10.59954/stnv.637

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023

Wulandari, D. P. (2021). Strategi peningkatan kompetensi dalam menyiapkan ASN di era revolusi industri 4.0. *Jejaring Administrasi Publik, 13*(2). https://doi.org/10.20473/jap.v13i2.31830

Yuniarsih, T., & Suwatno. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.