

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran penting dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik. Di tengah perkembangan global dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan publik, ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang mumpuni agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien (Sutrisno, 2018). Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) sebagai instansi yang bertanggung jawab atas manajemen ASN di Kota Semarang memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa setiap ASN memiliki kapasitas yang memadai untuk menghadapi dinamika pekerjaan yang semakin kompleks.

Dalam lingkungan pemerintahan, khususnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPP) Semarang, nilai-nilai BerAKHLAK menjadi landasan utama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugasnya BerAKHLAK, yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, bukan sekadar konsep, tetapi merupakan nilai dasar (*core values*) yang wajib diterapkan oleh seluruh ASN dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan berintegritas (Kementrian PARNB, 2022). Nilai ini ditetapkan melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* BerAKHLAK dan Employer Branding ASN sebagai pedoman perilaku ASN di seluruh instansi pemerintah.

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas manajemen kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, BKPP Semarang memiliki peran penting dalam memastikan implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di lingkungan ASN. Melalui berbagai program pelatihan, sosialisasi, dan evaluasi kinerja, BKPP berupaya membentuk budaya kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip

BerAKHLAK. Hal ini juga mencerminkan komitmen pimpinan dan seluruh jajaran ASN dalam mendukung serta mensukseskan kebijakan pemerintah guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Setiap nilai dalam BerAKHLAK memiliki makna yang mendalam. *Berorientasi Pelayanan* berarti ASN harus selalu mengutamakan kepuasan masyarakat dalam setiap tugas yang dijalankan. *Akuntabel* menekankan pentingnya tanggung jawab dan transparansi dalam pekerjaan. *Kompeten* mengharuskan ASN untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. *Harmonis* mengajak ASN menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan saling mendukung. *Loyal* berarti ASN harus setia kepada negara dan institusinya. *Adaptif* menuntut ASN untuk mampu menghadapi perubahan dan tantangan zaman. Terakhir, *Kolaboratif* mendorong ASN untuk bekerja sama secara efektif dengan berbagai pihak dalam mewujudkan tujuan bersama.

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang memiliki mandat untuk melaksanakan pengembangan kapasitas (*capacity building*) bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang, termasuk camat dan perangkat daerah lainnya. Hal ini sesuai dengan Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 118 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi, serta Sistem Kerja BKPP Kota Semarang. Sebagai unit yang bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, BKPP menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai di seluruh instansi pemerintah kota. Dengan demikian, BKPP berperan penting dalam memastikan bahwa semua pegawai, termasuk camat, memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif.

Sebagai contoh, pada tahun 2023, BKPP Kota Semarang menyelenggarakan kegiatan *capacity building* yang ditujukan bagi Kepala Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial di tingkat kelurahan dan kecamatan. Kegiatan ini

menunjukkan bahwa BKPP aktif dalam meningkatkan kompetensi ASN di berbagai tingkatan pemerintahan kota (BKPP Kota Semarang, 2023). BKPP Kota Semarang memiliki peran penting dalam pelaksanaan *capacity building* di seluruh instansi pemerintah kota, termasuk kecamatan dan kelurahan, untuk memastikan peningkatan profesionalisme dan kualitas pelayanan publik.

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja ASN adalah melalui pelatihan *capacity building*. Pelatihan *capacity building* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap ASN, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun kepemimpinan (Raharjo, 2020). Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas individu ASN, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun kepemimpinan. Pengembangan kapasitas SDM ASN dilakukan dengan maksud meningkatkan kemampuan SDM ASN agar dapat melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi. Secara konsep banyak para pakar dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM mutlak dilakukan agar organisasi ke depan dapat menghadapi berbagai tantangan, peluang maupun hambatan.

Di dalam pemerintahan, pengembangan aparatur pemerintahan juga penting untuk meningkatkan performa aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara, dan juga regulasi dan deregulasi kebijakan pemerintahan. Dalam konteks pembangunan secara keseluruhan pun upaya pengembangan kapasitas menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dengan kata lain tidak mungkin terjadi suatu proses pembangunan atau pengembangan dalam hal apapun tanpa upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku maupun juga sistem yang mengaturnya. Motivasi dalam diri aparatur kepegawaian juga sangat dibutuhkan dalam hubungannya dengan pengembangan karir dan prestasi. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang sebagai organisasi perangkat daerah yang mempunyai kewenangan dalam hal kepegawaian, menganggap perlu untuk melakukan upaya-upaya untuk pengelolaan kepegawaian.

Pelatihan pengembangan kapasitas ini didasarkan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan dasar hukum utama yang mengatur pengelolaan ASN di Indonesia, termasuk dalam hal pengembangan kompetensi melalui pelatihan. Dalam UU ini, beberapa pasal secara khusus mengatur hak dan kewajiban ASN terkait pelatihan. Pasal 70 menyatakan bahwa ASN berhak memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui berbagai bentuk pelatihan, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, kursus, serta kegiatan pengembangan lainnya. Selanjutnya, Pasal 71 mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun dan melaksanakan rencana pengembangan kompetensi ASN yang dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran tahunan. Selain itu, Pasal 72 mengatur bahwa setiap ASN wajib mengikuti pelatihan minimal 20 jam pelajaran setiap tahun (*UU Nomor 05 Tahun 2014*, n.d.). Ini menunjukkan pentingnya dukungan institusi dalam membentuk ASN yang profesional, adaptif, dan siap melayani masyarakat secara optimal, guna memastikan pengembangan kompetensi mereka berjalan secara berkelanjutan.



Gambar 1. 1 Sambutan Kepala BKPP di acara Capacity Building Pejabat Pengawas Eselon IV Pemerintah Kota Semarang

Sumber : (YouTube BKPP Kota Semarang, 2024)

Peserta yang tergabung dalam program *capacity building* yang diadakan oleh BKPP Semarang mencakup berbagai kelompok Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Salah satu kelompok utama adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di berbagai instansi pemerintahan, baik di bidang administrasi maupun teknis, yang mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dalam aspek teknis dan manajerial (Widodo, 2018). Selain itu, pejabat struktural, seperti kepala dinas dan kepala bidang, juga berpartisipasi dalam program ini dengan fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan manajemen.

Pejabat fungsional, seperti auditor dan perencana, mendapatkan pelatihan yang lebih spesifik sesuai dengan bidang tugas mereka (BKN, 2022). Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), yang masih dalam proses pengangkatan, juga turut dilibatkan dalam *capacity building* untuk mempersiapkan mereka sebelum resmi menjadi PNS sesuai arahan dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS (Lembaga Administrasi Negara, 2018). Selain itu, ASN dengan potensi talenta unggul yang terpilih melalui program manajemen talenta di BKPP Semarang juga mengikuti pelatihan ini sebagai bagian dari pengembangan karier dan kepemimpinan masa depan (Kementrian PANRB, 2021). Tidak hanya itu, tim manajemen SDM dan staf pengelola kepegawaian dari berbagai instansi turut serta agar mereka dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini dalam manajemen sumber daya manusia (Raharjo, 2020). Program *capacity building* ini secara menyeluruh dirancang untuk meningkatkan kompetensi ASN di semua level, dengan tujuan akhir untuk memperkuat kualitas pelayanan publik di Kota Semarang.

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang merupakan cabang dari Badan Kepegawaian Negara yang bertanggung jawab terhadap ASN di wilayah Kota Semarang. Hubungan antara BKPP Semarang dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam penyelenggaraan *capacity building* bagi

ASN bersifat sinergis dan koordinatif. BKN, sebagai lembaga yang bertanggung jawab secara nasional, menetapkan kebijakan umum terkait pengembangan kompetensi ASN melalui regulasi seperti peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019, tentang Pedoman Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi ASN (BKN, 2022). BKPP Semarang kemudian menyusun dan melaksanakan program pelatihan berdasarkan pedoman tersebut untuk menjawab kebutuhan lokal ASN di wilayah Kota Semarang. BKPP Semarang, dalam hal ini, mengacu pada kebijakan dan pedoman yang diberikan oleh BKN untuk menyusun dan melaksanakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan ASN di wilayahnya. BKN mengeluarkan regulasi dan pedoman, seperti standar pelatihan teknis, fungsional, dan kepemimpinan, yang menjadi acuan bagi BKPP dalam penyelenggaraan program-program *capacity building*.

Selain itu, BKN mengelola Sistem Informasi Kepegawaian (SAPK) yang memantau data ASN secara nasional, termasuk hasil pelatihan dan pengembangan kompetensi. BKPP Semarang wajib melaporkan perkembangan ASN di wilayahnya melalui sistem ini agar BKN dapat melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan program pelatihan (BKN, 2023). Evaluasi ini memastikan bahwa program *capacity building* berjalan sesuai standar nasional dan memberikan dampak nyata pada peningkatan kinerja ASN. Di sisi lain, hasil pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPP Semarang dilaporkan ke BKN untuk menjadi dasar dalam proses sertifikasi dan pengembangan karier ASN, termasuk dalam hal promosi, mutasi, dan rotasi pegawai (Kementrian PARNB, 2022). Dengan kerja sama yang erat antara BKN dan BKPP Semarang, pelaksanaan *capacity building* dapat berjalan efektif, terarah, dan sesuai dengan kebijakan nasional yang berlaku.

Di sisi lain, sertifikasi dan pengembangan karier ASN setelah mengikuti pelatihan juga menjadi bagian dari peran BKN. Hasil pelatihan yang dilakukan oleh BKPP dilaporkan ke BKN sebagai dasar untuk sertifikasi dan pengembangan karier ASN, yang mencakup promosi, mutasi, atau rotasi pegawai. Dengan adanya kerja sama ini, pelaksanaan *capacity building* di BKPP Semarang dapat berlangsung

secara efektif dan sesuai dengan arahan kebijakan nasional yang telah ditetapkan oleh BKN.



Gambar 1. 2 Capaian Misi BKN 2019

Sumber : (Badan Kepegawaian Negara, 2019)

(*Laporan-Kinerja-Badan-Kepegawaian-Negara-2019*, n.d.) menunjukkan beberapa target penting yang telah dicapai dalam pengembangan dan optimalisasi sistem kepegawaian. Pertama, BKN berhasil mengembangkan sistem pelayanan kepegawaian dengan capaian 91,76%, yang sejalan dengan program *capacity building* di BKPP Kota Semarang. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan efisien. ASN dilatih untuk mampu beradaptasi dengan sistem kepegawaian yang semakin modern dan digital (BKN, 2020).

Kedua, pengembangan sistem peraturan, kinerja, dan kesejahteraan pegawai dengan capaian 99,87% mencerminkan peningkatan kinerja dan kesejahteraan ASN, yang juga menjadi fokus dalam pelatihan *capacity building*. Melalui pelatihan ini, ASN diharapkan mampu memahami regulasi dan meningkatkan kinerja mereka sesuai standar yang ditetapkan, serta mendukung kesejahteraan pribadi maupun institusi (Kementrian PANRB, 2021).

Ketiga, capaian 91,47% dalam pengawasan dan pengendalian kepegawaian menunjukkan peningkatan akuntabilitas dan disiplin ASN, sejalan dengan semangat transparansi dan integritas yang ditanamkan melalui pelatihan-pelatihan di BKPP. Dalam konteks ini, ASN dilatih untuk menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN seperti akuntabilitas dan loyalitas sebagai bagian dari core values BerAKHLAK (Surat Edaran Menteri PANRB No. 20 Tahun 2021).

Keempat, pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian dengan capaian 88,87% mendukung penggunaan teknologi dalam manajemen pegawai. BKPP Semarang juga melatih ASN agar lebih melek teknologi, sehingga mereka dapat memanfaatkan sistem informasi terbaru untuk mendukung pekerjaan sehari-hari. Kelima, optimalisasi manajemen internal BKN yang mencapai 96,72% menunjukkan upaya peningkatan tata kelola yang lebih baik, yang juga menjadi bagian dari program *capacity building* di BKPP untuk memastikan ASN memiliki manajemen internal yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan publik (LAN, 2019).

Meskipun pelatihan *capacity building* telah diakui secara luas sebagai instrumen penting dalam pengembangan kompetensi ASN, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai program pelatihannya, terutama di sektor publik. Banyak penelitian dan kebijakan yang menyoroti pentingnya pelatihan ini (Wibowo, 2016; Raharjo, 2020), namun belum banyak kajian yang secara spesifik mengevaluasi sejauh mana pelatihan *capacity building* di BKPP Semarang benar-benar memberikan dampak nyata terhadap kualitas kinerja ASN. Selain itu, mekanisme evaluasi pelatihan yang sistematis dan menyeluruh belum sepenuhnya diterapkan, sehingga sulit untuk mengukur kontribusi pelatihan terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan penelitian ini meneliti mendalam fenomena bagaimana pelatihan tersebut mempengaruhi kinerja ASN di BKPP Semarang serta faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi keberhasilan pelatihan tersebut.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, pelaksanaan pelatihan dan program capacity building di BKPP Kota Semarang telah berjalan secara rutin dan menjadi instrumen penting dalam peningkatan kompetensi ASN. Namun, pelatihan tersebut belum sepenuhnya memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kualitas kinerja ASN. Beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kompetensi ASN belum sepenuhnya tercapai meskipun pelatihan capacity building telah diberikan. Hal ini terlihat dari masih adanya kesenjangan antara kemampuan ASN dengan tuntutan pelayanan publik yang berkualitas.
2. Pelaksanaan pelatihan belum seluruhnya berbasis kebutuhan (*training needs analysis*) sehingga materi yang diberikan sering kali belum kontekstual dengan tugas dan fungsi ASN di unit kerja masing-masing.
3. Evaluasi pascapelatihan belum berjalan optimal, sehingga dampak pelatihan terhadap kinerja ASN tidak terukur secara sistematis. Tidak adanya mekanisme monitoring dan tindak lanjut menyebabkan implementasi hasil pelatihan di tempat kerja tidak terawasi.
4. Partisipasi ASN dalam pelatihan masih menunjukkan motivasi yang rendah, di mana pelatihan cenderung dianggap sebagai kewajiban administratif bukan sebagai kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi dan karier.
5. Keterbatasan sumber daya dan anggaran pelatihan mengakibatkan pembatasan jumlah peserta dan berjalannya program pelatihan tidak dapat dimaksimalkan.
6. Dukungan kelembagaan belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam hal koordinasi antarbagian dan penyediaan fasilitas untuk menunjang proses pelatihan hingga implementasinya di unit kerja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan program *capacity building* dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja ASN di BKPP Kota Semarang?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pelatihan *capacity building* terhadap kinerja ASN di BKPP Kota Semarang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan program *capacity building* dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPP Kota Semarang.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung serta menghambat pelatihan *capacity building* dalam meningkatkan kinerja ASN di BKPP Semarang.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya terkait pelatihan *capacity building* bagi ASN di BKPP Semarang.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kinerja ASN, serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang. Selain itu, penelitian ini dapat menguji program pelatihan sebagai salah satu instrumen pengembangan kapasitas ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.5.2 Kegunaan Praktis

A. Bagi BKPP Semarang

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan yang relevan mengenai pelatihan program pelatihan *capacity building* yang telah dilaksanakan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan pengembangan program pelatihan yang lebih efektif, sesuai dengan kebutuhan kompetensi ASN di Kota Semarang.

B. Bagi ASN

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi ASN mengenai pentingnya partisipasi dalam pelatihan *capacity building* untuk mendukung pengembangan kompetensi pribadi dan profesional. ASN dapat memahami peran pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja serta peluang karier di masa depan.

C. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengembangan kapasitas ASN. Pemerintah daerah dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pelatihan yang berorientasi pada hasil dan kebutuhan masyarakat.

1.6 Kerangka Teori

Kerangka teori merupakan suatu model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan penting. Teori merujuk pada konsep dan generalisasi yang berasal dari hasil penelitian dan dapat digunakan sebagai landasan teoretis untuk mendukung pelaksanaan penelitian (Sugiyono, 2005). Dengan dasar pengertian ini, penulis akan menyajikan tinjauan literatur sebelumnya, paradigma administrasi publik yang relevan dalam penelitian ini, dan berbagai teori, pandangan, atau gagasan yang akan menjadi dasar berpikir dalam penelitian ini

1.6.1 Tinjauan Literatur

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Latar Belakang	Metode	Diskusi dan Hasil	Kesimpulan
1.	STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI KASUS:BIRO HUBUNGAN MASYARAKAT DAN DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR)(Al Sandra , Ilmu Pemerintahan, n.d.)	Terdapat beberapa gap penelitian yang dapat dieksplorasi lebih lanjut. Gap tersebut mencakup keterbatasan fokus pada instansi tertentu, kurangnya pengukuran kuantitatif efektivitas, dan belum adanya studi komparatif antarprovinsi. Selain itu, pendekatan longitudinal, analisis hambatan spesifik, serta penggunaan	Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dimana adanya survei langsung pada lapangan dan melakukan wawancara lebih lanjut.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi <i>capacity building</i> BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki perencanaan yang baik, namun pelaksanaannya di Biro Humas dan Dinas PSDA masih kurang optimal. Kelemaha	Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut menekankan pentingnya melihat <i>capacity building</i> sebagai proses berkelanjutan, bukan hanya produk akhir. BKD Provinsi Jawa Tengah disarankan untuk fokus pada Optimalisasi implementasi program <i>capacity building</i> dan memperluas mekanisme <i>assessment centre</i> agar mencakup semua pegawai di instansi. Kualitas Sumber Daya

		data sekunder dan perspektif stakeholder eksternal juga belum maksimal. Studi lanjutan dapat memperdalam aspek-aspek ini untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif terkait pengembangan kapasitas ASN dan reformasi birokrasi.		n utamanya meliputi lemahnya sinergi antarinstansi, kurangnya regulasi daerah pendukung, serta dominasi pegawai dengan latar belakang pendidikan yang rendah. Selain itu, <i>assessment centre</i> hanya diterapkan pada pegawai yang sudah menjabat, dan BKD belum	Aparatur perlu ditingkatkan melalui diklat yang relevan, dan SKPD diharapkan lebih proaktif dalam mengadakan pelatihan internal. Program <i>capacity building</i> individu juga dapat diperkenalkan sebagai bagian dari strategi pengembangan kapasitas yang lebih holistik. Penelitian "Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik" berkaitan erat dengan penelitian tentang strategi BKD, karena keduanya menekankan pentingnya <i>capacity building</i> dalam
--	--	--	--	--	--

				melakukan monitoring serta evaluasi yang memadai. Temuan ini menekankan pentingnya sinergi yang lebih kuat, regulasi pendukung, serta peningkatan kualitas dan evaluasi program <i>capacity building</i> untuk meningkatkan kinerja ASN.	meningkatkan kinerja ASN dan mengidentifikasi tantangan dalam pelaksanaannya. Penelitian di BKPP Semarang memberikan wawasan tentang efek langsung dari pelatihan <i>capacity building</i> terhadap kinerja ASN, melengkapi konteks yang lebih luas di Provinsi Jawa Tengah.
--	--	--	--	---	---

2.	Titi Darmi, Faizal Anwar, (2020), Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu(Budian to et al., 2023)	Gap dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek penting dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang belum sepenuhnya ditangani. Pertama, banyak pegawai yang belum mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai, dan peran pimpinan dalam mendorong partisipasi pegawai dalam pelatihan masih	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan diskusi kelompok terarah, yang melibatkan informan ASN di BKD Provinsi Bengkulu yang memiliki pengetahuan dan terli	Hasil penelitian mengenai pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Bengkulu menunjukan bahwa pengembangan ini berlandaskan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang menekankan pentingny	Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun telah ada pengembangan kapasitas yang dilakukan, partisipasi ASN dalam kegiatan peningkatan kompetensi masih terhambat oleh berbagai faktor, termasuk kesadaran individu, dukungan anggaran, dan ketidaksesuaian program pelatihan dengan kebutuhan instansi. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan perlunya pendekatan yang lebih sistematis dan strategis dalam merancang
----	---	--	--	---	--

		kurang. Kedua, meskipun sistem penilaian kinerja dianggap penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan ASN, implementasinya belum konsisten dan efektif. Ketiga, kebijakan dan prosedur yang mendasari pengembangan kapasitas ASN belum sepenuhnya efektif, dan penggunaan teknologi informasi dalam pelatihan juga	bat dalam pengelolaan SDM.	a sistem merit sesuai kualifikasi dan kompetensi. Dengan total 95 ASN di Badan Kepegawaian Daerah (BKD), terdiri dari 45 laki-laki dan 47 perempuan, mayoritas berada di golongan III. Program pengembangan kapasitas mencakup Diklat	program pelatihan yang relevan, serta meningkatkan peran pimpinan dalam memfasilitasi partisipasi pegawai. Penelitian ini menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sektor publik, khususnya dalam konteks pengembangan kapasitas ASN sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Dengan fokus pada program pelatihan dan <i>capacity building</i> penelitian ini mencerminkan
--	--	---	-----------------------------------	--	---

		masih kurang optimal. Terakhir, kurangnya pendekatan sistematis dalam menyusun program pelatihan yang relevan mengakibatkan pencapaian pengembangan kapasitas ASN belum maksimal. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi strategi dan pendekatan yang lebih efektif dalam meningkatkan pengembangan kapasitas ASN agar		teknis, fungsional, dan pendidikan lanjutan, di mana 78 ASN mengikuti Diklat teknis selama tiga tahun terakhir. Selain itu, pengembangan juga melibatkan seminar, lokakarya, dan bimbingan teknis, yang dianggap penting untuk meningkatkan	bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap pelayanan publik.
--	--	---	--	--	--

		lebih respon sif terhadap tantangan pelayanan publik.		kompetensi ASN. Namun, terdapat tantangan dalam partisipasi dan kesadaran ASN untuk mengikuti forum ilmiah, seringkali terkait dengan faktor dana. Wawancara dengan informan mengindikasikan kebutuhan akan peningkatan keikutsertaan dalam	
--	--	--	--	--	--

				kegiatan tersebut, terutama di bidang teknis dan manajerial , sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan kapasitas ASN, hambatan dalam partisipasi dukungan anggaran diatas mencapai hasil yang optimal.	
3.	Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	Gap yang ada pada jurnal ini yaitu masih	Jenis penelitian yang	Hasil penelitian menunjuk	Dapat disimpulkan bahwa

	(Studi Pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Reset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia) (Brawijaya & Astiwi, n.d.)	ada kebingungan di kalangan aparat pemerintah tentang apa yang dimaksud dengan <i>capacity building</i> dan bagaimana cara mengimplemen- ntasikannya secara efektif. Hal ini mengakibatkan program pengembangan kapasitas tidak berjalan dengan optimal. Seperti yang disebutkan, ada masalah dalam menentukan indikator pengukuran kinerja. Hal ini	dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kualitatif.	kan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kemenristekdikti RI efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, sejalan dengan teori Grindle. Proses rekrutmen menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) yang dikelola	pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Biro SDM Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) RI terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian sejalan dengan teori Grindle yang Menekankan pentingnya aspek seperti rekrutmen, pelatihan, dan kondisi kerja dalam manajemen sumber daya manusia. Proses rekrutmen yang menggunakan sistem Computer
--	--	---	--	--	--

		menjadi tantangan bagi pengembangan kapasitas, dimana tidak adanya indikator yang jelas dapat menghambat evaluasi efektivitas program.		oleh BKN menunjukan upaya transparansi, meskipun ada tantangan dalam pemilihan pegawai yang sesuai kebutuhan instansi. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, didukung oleh pimpinan, berkontribusi pada peningkatan kompetensi, namun motivasi pegawai yang lebih	Assisted Test (CAT) menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas, meskipun masih terdapat tantangan dalam memastikan bahwa pegawai yang terpilih sesuai dengan kebutuhan instansi. Selain itu, program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan, didukung oleh kepemimpinan yang proaktif, memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Penelitian ini
--	--	--	--	--	---

				tua untuk berkembang masih rendah. Pemberian gaji yang sesuai peraturan, ditambah dengan tunjangan kinerja, serta kondisi kerja yang mendukung, penting untuk mendorong kinerja. Implikasi temuan mencakup pentingnya penempatan pegawai sesuai bidang keahlian dan pelatihan	menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas (<i>capacity building</i>) melalui pelatihan yang efektif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Meskipun terdapat kebingungan mengenai pemahaman dan implementasi <i>capacity building</i>, hasil penelitian menunjukkan bahwa, jika dilaksanakan dengan baik, program-program pengembangan kapasitas mampu meningkatkan
--	--	--	--	--	--

				teknologi untuk pegawai senior. Saran bagi Kemenristekdikti meliputi perhatian lebih pada penempatan pegawai dan pelatihan teknologi untuk memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.	kualitas kinerja ASN.
4.	(Mongilong et al., n.d.) Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Dalam	Dalam penelitian ini, terdapat beberapa gap yang dapat diidentifikasi, yaitu kurangnya	Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif yaitu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan	Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan

Meningkatkan Profesionalisme Kerja Di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow ISSN : 2337 - 5736	fokus pada profesionalisme ASN di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, terutama terkait dampak latar belakang pendidikan pegawai terhadap kinerja. Data awal menunjukkan bahwa hanya dua dari 37 pegawai yang telah mengikuti pelatihan terkait pengelolaan keuangan, tetapi tidak ada analisis lebih lanjut mengenai bagaimana kurangnya pelatihan ini	pencarian data/informasi dari realitas permasalahan yang ada dengan mengacu pada konsep/teori yang digunakan.	kapasitas aparatur sipil negara (ASN) di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bolaang Mongondow masih rendah, dengan hanya dua dari 37 pegawai yang mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan. Kebanyak	kapasitas aparatur sipil negara (ASN) di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bolaang Mongondow belum memadai. Dengan hanya dua dari 37 pegawai yang mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan, terlihat bahwa kurangnya fokus pada peningkatan profesionalisme ASN, terutama terkait latar belakang pendidikan pegawai, telah berkontribusi pada rendahnya
---	---	--	---	---

		mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai.		an pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, berdampak k	kualitas kinerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya pelatihan capacity building dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.
--	--	---	--	---	---

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber (2025)

Literatur mengenai strategi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan wawasan mendalam tentang tantangan dan peluang dalam pengembangan kapasitas ASN. Penelitian ini menekankan bahwa *capacity building* merupakan komponen vital dalam meningkatkan kinerja ASN. Meskipun begitu, terdapat beberapa gap yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, seperti keterbatasan fokus penelitian pada instansi tertentu dan kurangnya pengukuran kuantitatif terhadap efektivitas program yang diterapkan.

Salah satu kekurangan utama dari tabel riset-riset sebelumnya, adalah keterbatasan fokus penelitian yang hanya mencakup Biro Humas dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air. Hal ini mengakibatkan kurangnya pemahaman mengenai dinamika pengembangan kapasitas di instansi lain. Untuk itu, studi komparatif antarprovinsi atau antarinstitusi sangat diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik. Selain itu, pendekatan longitudinal dan analisis hambatan spesifik juga belum dimaksimalkan, meskipun keduanya dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai dampak jangka panjang dari pelatihan yang diberikan kepada ASN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun strategi *capacity building* BKD Provinsi Jawa Tengah telah direncanakan dengan baik, pelaksanaannya di Biro Humas dan Dinas PSDA masih kurang optimal. Kelemahan yang teridentifikasi meliputi lemahnya sinergi antarinstitusi, kurangnya regulasi daerah yang mendukung, serta dominasi pegawai dengan latar belakang pendidikan yang rendah. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memperkuat kolaborasi antarinstitusi dan memastikan bahwa regulasi yang ada mendukung pengembangan kapasitas ASN secara efektif.

Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut menekankan perlunya memperlakukan *capacity building* sebagai proses berkelanjutan, bukan sekadar produk akhir. Penekanan pada implementasi program yang optimal, perluasan mekanisme *assessment centre*, dan peningkatan kualitas pelatihan akan menjadi

langkah penting dalam menciptakan pengembangan kapasitas yang holistik. Selain itu, penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya program *capacity building* yang relevan dengan kebutuhan pegawai dan instansi, serta peran aktif dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam menyelenggarakan pelatihan internal.

Secara keseluruhan, analisis literatur ini menyoroti pentingnya pengembangan kapasitas ASN sebagai komponen kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil daerah. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi yang lebih terintegrasi, pengukuran yang lebih baik terhadap efektivitas program, serta komitmen dari semua pihak terkait dalam mendukung pengembangan kapasitas ASN secara berkelanjutan. Penelitian di BKPP Semarang mengenai pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kinerja ASN melengkapi konteks yang lebih luas di Provinsi Jawa Tengah dan memberikan wawasan tentang efek langsung dari pelatihan dalam upaya reformasi birokrasi dan pengembangan kapasitas ASN.

1.6.2 Administrasi Publik

Administrasi publik adalah sebuah disiplin ilmu yang mempelajari berbagai aspek mengenai pengelolaan dan implementasi kebijakan publik oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks yang lebih luas, administrasi publik berfokus pada penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Pengertian administrasi publik dalam 10 tahun terakhir telah mengalami perkembangan, seiring dengan perubahan pola pengelolaan pemerintahan yang lebih demokratis dan berbasis pada akuntabilitas serta transparansi.

Menurut *Denhardt* dan *Denhardt* (2015) dalam bukunya *Public Administration: An Action Orientation* edisi ke-7, administrasi publik adalah kegiatan yang mengarah pada implementasi kebijakan publik dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil dan efektif. Definisi ini menekankan pentingnya peran administrasi publik dalam menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan konkret yang dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Lebih lanjut, *J. Rohr* (2021) dalam bukunya *Public Administration and the Moral Regeneration of Society* mengungkapkan bahwa administrasi publik bukan hanya sekadar soal manajemen dan birokrasi, tetapi juga tentang nilai-nilai moral dan etika yang harus dijaga oleh para pelaku administrasi publik dalam menjalankan tugasnya. Dalam pandangan ini, administrasi publik harus bertanggung jawab terhadap pelayanan publik yang adil dan transparan, sekaligus mengutamakan prinsip-prinsip keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat.

Sementara itu, menurut *James S. Bowman* dan *Jonathan P. West* (2019) dalam *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, administrasi publik berfungsi untuk mengimplementasikan kebijakan negara melalui pelaksanaan tugas sehari-hari oleh ASN. Pendekatan ini menyoroti pentingnya keterlibatan para pegawai negeri dalam menjalankan berbagai fungsi pemerintahan, serta bagaimana kualitas manajerial dan profesionalisme mereka menentukan kesuksesan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Administrasi publik dalam konteks saat ini mengarah pada pengelolaan yang lebih terfokus pada hasil, yang tidak hanya melihat pada efisiensi birokrasi, tetapi juga pada nilai-nilai pemerintahan yang transparan, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Hal ini menjadi sangat relevan dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Administrasi publik sebagai disiplin ilmu mengalami berbagai pergeseran paradigma seiring berjalannya waktu, yang mempengaruhi cara pandang dan pendekatan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Berikut adalah rangkaian perkembangan paradigma administrasi publik dari berbagai model yang telah berkembang:

1. Model 1: Dikotomi Politik-Administrasi (1900-1926)

Pada awal abad ke-20, administrasi publik dipandang sebagai suatu entitas terpisah dari politik. Model ini berfokus pada pemisahan yang jelas antara keputusan politik (dibuat oleh pejabat terpilih) dan pelaksanaan administrasi (dilakukan oleh pegawai negeri). Pendekatan ini bertujuan agar administrasi negara dapat berfungsi secara efisien tanpa intervensi politik. Sebagai tokoh utama dalam model ini adalah Woodrow Wilson, yang menyarankan perlunya pengelolaan administrasi publik yang lebih profesional dan terpisah dari pengaruh politik.

2. Model 2: Prinsip-Prinsip Manajemen (1927-1937)

Pada periode ini, administrasi publik mulai dipandang lebih sebagai suatu bidang manajemen. Dengan adanya pengaruh teori manajemen ilmiah dari Frederick Taylor dan Henri Fayol, model ini mengedepankan efisiensi, efektivitas, dan prinsip-prinsip organisasi yang dapat diterapkan dalam pemerintahan. Fokusnya adalah pada struktur organisasi, pembagian tugas, dan prosedur untuk mencapai kinerja yang optimal dalam administrasi publik.

3. Model 3: Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

Pada periode ini, administrasi publik mulai dilihat sebagai bagian integral dari ilmu politik. Administrasi publik tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai alat untuk mewujudkan tujuan politik. Para ahli seperti Herbert Simon dan Dwight Waldo mengemukakan bahwa administrasi publik harus menganalisis dan mengintegrasikan proses politik dalam penanganan kebijakan publik. Pendekatan ini lebih menekankan pada aspek politik dan dinamika dalam pengambilan keputusan pemerintahan.

4. Model 4: Administrasi Publik sebagai Ilmu (1956-1970)

Dalam model ini, administrasi publik mulai diperkenalkan sebagai ilmu yang terpisah, dengan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Hal ini dipengaruhi oleh perkembangan teori sistem dan analisis

kebijakan. Administrasi publik dianggap lebih sebagai ilmu sosial yang harus mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja administrasi pemerintah, seperti politik, ekonomi, dan hukum. Pendekatan ini menekankan pada objektivitas dan penggunaan metode ilmiah dalam memahami dinamika administrasi publik.

5. Model 5: Administrasi Publik adalah Administrasi Publik (1970-Sekarang)

Model ini mencirikan masa transisi di mana administrasi publik kembali fokus pada kebutuhan untuk memperkuat kapasitas dan keterampilan pengelolaannya. Era ini mengakui pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik, serta menekankan pada efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan administrasi negara. Model ini mengarah pada pengembangan sistem yang lebih kompleks dan lebih responsif terhadap perubahan lingkungan sosial, politik, dan ekonomi.

6. Model 6: Manajemen (1990-Sekarang)

Sejak tahun 1990-an, administrasi publik semakin dipengaruhi oleh konsep manajemen yang lebih modern, seperti manajemen berbasis hasil dan pengelolaan sektor publik yang efisien dan efektif. Fokus utamanya adalah pada peningkatan kualitas pelayanan publik, inovasi dalam pengelolaan pemerintah, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Konsep ini lebih berorientasi pada hasil dan pencapaian tujuan organisasi secara profesional, dengan memperhatikan kebutuhan publik secara lebih responsif.

Penelitian ini mengenai "*Evaluasi Pelatihan dan Kualitas Capacity Building Terhadap Kualitas Kinerja ASN di BKPP Semarang*" dapat dikategorikan dalam Model 6: Manajemen (1990-Sekarang), di mana fokus penelitian adalah pada peningkatan kapasitas dan kualitas kinerja ASN melalui pelatihan *capacity building*. Model ini menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia yang

efisien dan efektif, serta penerapan manajemen berbasis hasil yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui peningkatan kompetensi dan produktivitas ASN. Penelitian ini mencakup pendekatan manajerial dalam konteks administrasi publik, yang relevan dengan perkembangan paradigma administrasi publik modern saat ini.

1.6.4 Manajemen Publik

Manajemen publik adalah proses pengorganisasian dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sektor publik untuk mencapai tujuan pemerintahan dan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang manajemen publik yang berfokus pada berbagai aspek organisasi pemerintahan.

Menurut *James L. Perry* dalam bukunya *Public Administration: The State of the Discipline* (2015), manajemen publik adalah suatu disiplin yang berkaitan dengan cara pemerintah menjalankan kebijakan publik, mengelola sumber daya, serta melayani masyarakat dengan tujuan mencapai efisiensi dan efektivitas dalam sektor publik. Perry menekankan pentingnya memahami administrasi publik sebagai manajemen dari kebijakan yang bersifat operasional dan strategis.

David H. Rosenbloom dalam bukunya *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (2019) mengartikan manajemen publik sebagai bagian dari administrasi yang fokus pada pelaksanaan kebijakan, pengelolaan instansi pemerintahan, serta interaksi antara politik dan administrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut Rosenbloom, manajemen publik harus mengutamakan keberlanjutan pelayanan publik, kepatuhan hukum, dan akuntabilitas.

Barbara S. Romzek dan *Sergio Fernandez* dalam penelitian mereka yang dipublikasikan dalam *Public Administration Review* (2018) mengemukakan bahwa manajemen publik melibatkan pengelolaan sumber daya manusia dan anggaran dengan tujuan meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai. Mereka menekankan peran penting pelatihan

dan pembinaan dalam meningkatkan kompetensi pegawai negeri, yang dapat berkontribusi langsung terhadap kualitas pelayanan publik.

1.6.4.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik merupakan serangkaian aktivitas strategis yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi aparatur sipil negara (ASN) dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi publik. Berbeda dengan sektor swasta, manajemen SDM sektor publik menekankan prinsip meritokrasi, akuntabilitas, transparansi, serta pelayanan publik yang berkeadilan.

Menurut Berman, Bowman, West, dan Van Wart (2010), manajemen SDM sektor publik harus mampu mengelola tantangan seperti tekanan politik, keterbatasan anggaran, dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi. Di Indonesia, kerangka hukum yang mengatur manajemen SDM sektor publik diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan pentingnya sistem merit, profesionalisme ASN, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan (Republik Indonesia, 2014). Dengan demikian, keberhasilan organisasi publik sangat bergantung pada bagaimana pengelolaan SDM dilakukan secara strategis dan berbasis prinsip good governance.

1.7 Teori Organisasi

Teori organisasi mempelajari bagaimana struktur, proses, dan perilaku di dalam organisasi dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif. Dalam perkembangan mutakhir, teori organisasi tidak hanya membahas struktur formal, tetapi juga bagaimana organisasi beradaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan, digitalisasi, dan kebutuhan inovasi. Menurut Daft (2021), teori organisasi modern menekankan pentingnya kelincahan (agility), kolaborasi lintas fungsi, dan pengelolaan perubahan yang berkelanjutan agar organisasi tetap relevan dalam era turbulensi. Selain itu, Greenwood, Oliver, Lawrence, dan Meyer (2020) menjelaskan bahwa dinamika institusional, budaya organisasi, dan legitimasi sosial kini menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi di berbagai

sektor, termasuk sektor publik. Dengan memahami teori organisasi kontemporer, para pemimpin dapat lebih efektif dalam mengelola struktur, merancang strategi adaptif, dan mengoptimalkan kinerja organisasi di tengah kompleksitas global saat ini.

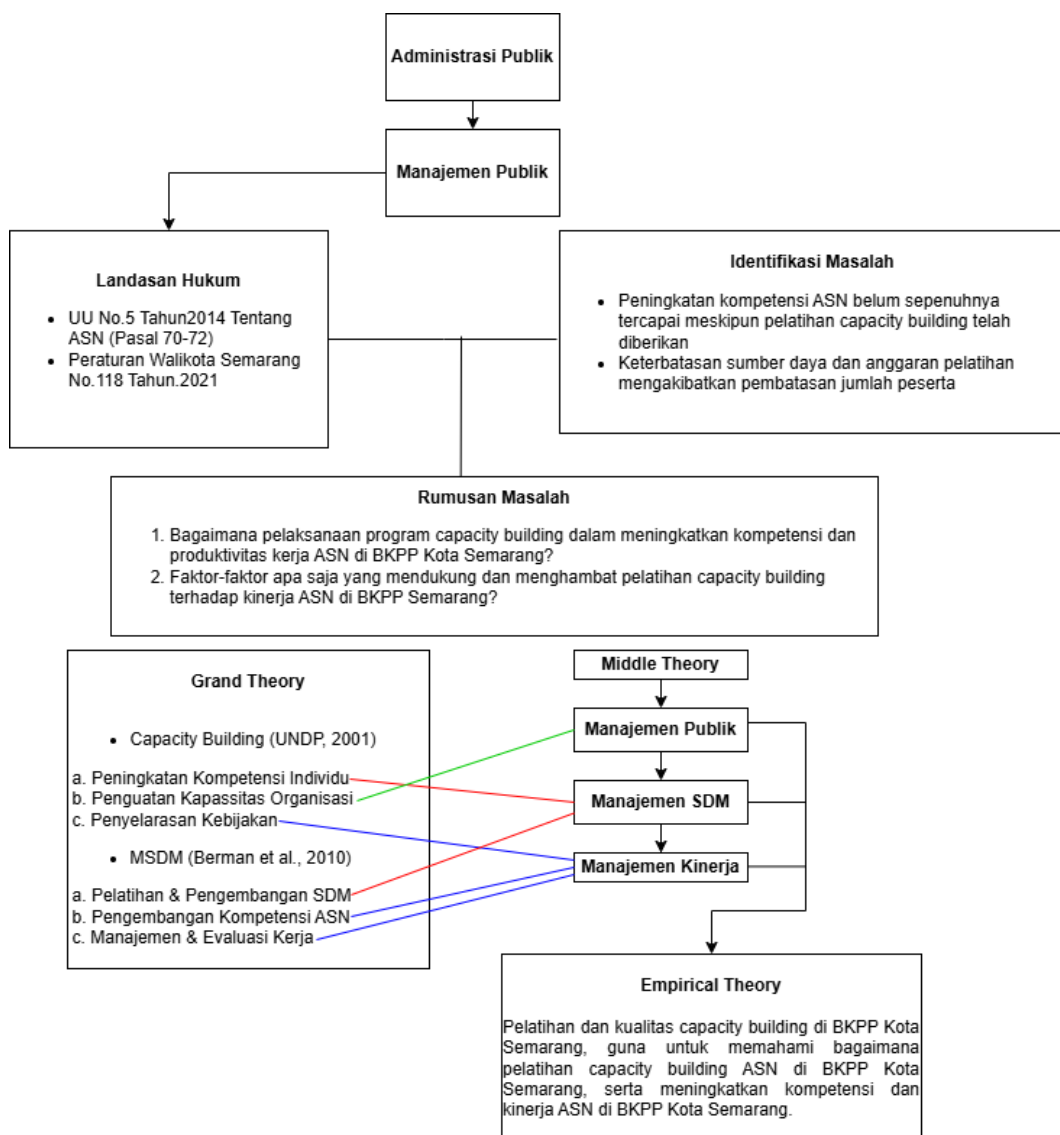
1.7.1 Pengertian *Capacity Building*

Capacity building adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam konteks ASN, *capacity building* bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik dengan lebih efektif dan efisien. Menurut UNDP (2001) dalam laporan *Capacity Development: A UNDP Primer*, *capacity building* melibatkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu serta organisasi dalam berbagai aspek yang mendukung pelaksanaan fungsi pemerintahan. Pelatihan *capacity building* meliputi pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, serta kegiatan pengembangan lainnya yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan ASN.

Dalam pelatihan *capacity building* terdapat beberapa monitoring, monitoring pascapelatihan merupakan tahapan krusial dalam siklus manajemen pelatihan yang dilakukan oleh BKPP sebagai upaya untuk memastikan efektivitas program *capacity building* yang telah diberikan kepada ASN. Evaluasi pascapelatihan dilakukan melalui berbagai metode seperti pengisian kuesioner, wawancara mendalam, hingga observasi langsung terhadap perubahan kinerja ASN di unit kerja masing-masing. Hasil evaluasi tersebut kemudian dilaporkan secara periodik kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai bagian dari sistem pelaporan nasional pengembangan kompetensi pegawai. Indikator keberhasilan pelatihan diukur dari peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan kepemimpinan ASN, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang tercermin dalam pelaksanaan tugas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, proses monitoring sering kali menghadapi kendala, seperti keterbatasan jumlah dan kapasitas SDM pelaksana monitoring, belum tersedianya alat ukur yang

baku dan terstandarisasi, serta minimnya tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Dalam konteks kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik, monitoring memiliki fungsi strategis sebagai dasar pengambilan keputusan yang berbasis data, serta sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan dan pengembangan kualitas aparatur sipil negara.

1.7.2 Kerangka Berpikir



Gambar 1. 3 Kerangka Teori

1.8 Tabel Fenomena

Tabel 1. 2 Tabel Gejala Fenomena

No	Fenomena	Sub	Gejala	Aktor/Stakeholder
1	Kebutuhan peningkatan kapasitas ASN di lingkungan pemerintah kota	Pelayanan publik	Kualitas pelayanan belum optimal; tuntutan publik meningkat	Kepala BKPP Kota Semarang, Kepala bidang pengembangan pegawai, salah satu ASN pelaksana pelayanan publik.
2	Pelaksanaan pelatihan capacity building oleh BKPP Semarang	Pengembangan SDM	Pelatihan rutin tetapi hasil belum terukur maksimal	Kepala bidang Pendidikan dan Pelatihan BKPP, Subkoordinator diklat Teknis dan Fungsional, narasumber/fasilitator pelatihan, ASN peserta pelatihan, kepala subbag Perencanaan dan Evaluasi BKPP.
3	Kurangnya evaluasi pascapelatihan	Manajemen pelatihan	Tidak adanya mekanisme monitoring	Kepala BKPP Kota Semarang, kepala bidang Pendidikan dan Pelatihan, ASN

			pasca capacity building	peserta pelatihan, Atasan langsung ASN peserta pelatihan.
4	Rendahnya partisipasi atau antusiasme ASN dalam pelatihan	Motivasi individu	ASN mengikuti pelatihan sebagai kewajiban, bukan kebutuhan	ASN peserta pelatihan, kepala bidang Pendidikan dan Pelatihan BKPP, kepala BKPP Kota Semarang.
5	Ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan kerja	Efektivitas pelatihan	Materi terlalu umum, tidak kontekstual dengan tugas ASN	Subkoordinator bidang Diklat Teknis dan Fungsional BKPP, Fasilitator/narasumber pelatihan, ASN peserta pelatihan, Kepala bidang Pengembangan Pegawai.
6	Keterbatasan sumber daya dan anggaran pelatihan	Dukungan institusi	Pelatihan dibatasi jumlah peserta dan waktu	Kepala BKPP Kota Semarang, Sekretariat BKPP (subbag keuangan & barang milik daerah), Pemerintah Kota

				Semarang (Bagian keuangan dan perencanaan daerah).
--	--	--	--	--

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2025)

1.9 Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ini disusun untuk memberikan batasan yang jelas terhadap konsep-konsep utama yang digunakan, sehingga memudahkan pemahaman dan analisis terhadap fenomena yang diteliti. Konsep-konsep ini dirumuskan berdasarkan judul penelitian, rumusan masalah, tabel fenomena dan gejalanya, serta fokus pembahasan penelitian, yaitu efektivitas pelatihan dan kualitas capacity building ASN di BKPP Kota Semarang.

1. Program Pelatihan *Capacity Building*

Pelatihan capacity building dalam penelitian ini diartikan sebagai serangkaian kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang diselenggarakan oleh BKPP Kota Semarang guna meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan sikap kerja ASN dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Pelatihan ini mencakup proses perencanaan kebutuhan pelatihan, pelaksanaan kegiatan, pembiayaan, metode pelatihan, serta evaluasi dan tindak lanjut pascapelatihan.

Dalam konteks tabel fenomena, pelatihan capacity building dipahami sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia ASN yang telah dilaksanakan secara rutin, namun hasilnya belum sepenuhnya terukur dan optimal, terutama karena masih terdapat gejala ketidaksesuaian materi dengan kebutuhan kerja, keterbatasan anggaran, serta lemahnya evaluasi pascapelatihan.

2. Kinerja ASN

Kinerja ASN dalam penelitian ini diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara

efektif dan efisien sesuai dengan standar organisasi. Kinerja ASN mencakup aspek kompetensi teknis, kemampuan manajerial, kualitas pelayanan publik, serta kedisiplinan dan profesionalisme dalam bekerja.

Dalam tabel fenomena, kinerja ASN ditunjukkan melalui gejala pelayanan publik yang belum optimal dan meningkatnya tuntutan masyarakat, sehingga kinerja ASN menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan program pelatihan capacity building.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Pelatihan

Faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program pelatihan capacity building di BKPP Kota Semarang. Faktor pendukung meliputi dukungan pimpinan, komitmen organisasi, dan ketersediaan sumber daya, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, kendala waktu pelaksanaan, rendahnya motivasi peserta, ketidaksesuaian materi pelatihan, serta lemahnya evaluasi dan tindak lanjut pascapelatihan.

Konsep ini disusun berdasarkan gejala yang tercantum dalam tabel fenomena, khususnya terkait rendahnya partisipasi ASN, keterbatasan dukungan institusional, dan belum optimalnya manajemen pelatihan di BKPP Kota Semarang.

Definisi konsep ini akan digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian serta membangun alat ukur yang relevan dalam menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN di BKPP Semarang.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan bagaimana setiap konsep utama dipahami secara empiris dan diukur melalui indikator-indikator yang dapat diamati di lapangan. Definisi operasional ini digunakan sebagai dasar dalam pengumpulan dan analisis data melalui wawancara,

observasi, dan dokumentasi, sehingga tetap konsisten dengan definisi konsep yang telah dirumuskan sebelumnya.

1. Program Pelatihan *Capacity Building*

Program pelatihan capacity building secara operasional didefinisikan sebagai seluruh rangkaian kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPP Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kapasitas ASN, yang dapat diamati melalui beberapa indikator berikut:

- a. Perencanaan pelatihan, meliputi proses identifikasi kebutuhan pelatihan ASN dan kesesuaian program dengan tugas dan fungsi ASN.
- b. Pelaksanaan pelatihan, meliputi metode pelatihan yang digunakan, keterlibatan peserta, serta kelancaran pelaksanaan kegiatan.
- c. Materi pelatihan, meliputi relevansi materi dengan kebutuhan kerja ASN dan kemudahan pemahaman materi.
- d. Sumber daya dan anggaran, meliputi ketersediaan anggaran, sarana, dan prasarana pendukung pelatihan.
- e. Evaluasi dan tindak lanjut, meliputi adanya evaluasi pascapelatihan serta pemantauan penerapan hasil pelatihan di unit kerja.

Indikator-indikator tersebut diidentifikasi melalui hasil wawancara dengan pengelola pelatihan dan peserta, serta melalui dokumen pelaksanaan pelatihan.

2. Kinerja ASN

Kinerja ASN secara operasional didefinisikan sebagai tingkat kemampuan ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya setelah mengikuti program pelatihan capacity building, yang dapat diamati melalui indikator berikut :

- a. Peningkatan kompetensi kerja, ditunjukkan melalui pemahaman tugas dan kemampuan teknis ASN.
- b. Kemampuan manajerial, ditunjukkan melalui kemampuan mengatur pekerjaan, bekerja sama, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.

- c. Kualitas pelayanan, ditunjukkan melalui ketepatan, kecepatan, dan ketelitian dalam memberikan pelayanan.
- d. Sikap dan disiplin kerja, ditunjukkan melalui kedisiplinan, tanggung jawab, dan profesionalisme ASN dalam bekerja.

Indikator kinerja ASN diperoleh dari hasil wawancara, observasi perilaku kerja, serta dokumentasi kinerja yang relevan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Pelatihan

Faktor pendukung dan penghambat program pelatihan secara operasional didefinisikan sebagai berbagai kondisi yang memengaruhi keberhasilan atau kendala dalam pelaksanaan program pelatihan *capacity building*, yang dapat diamati melalui indikator berikut :

- a. Faktor pendukung, meliputi dukungan pimpinan, komitmen organisasi, kesiapan pelaksana, dan motivasi peserta pelatihan.
- b. Faktor penghambat, meliputi keterbatasan anggaran, kendala waktu pelaksanaan, rendahnya partisipasi peserta, ketidaksesuaian materi pelatihan, serta lemahnya evaluasi dan tindak lanjut pascapelatihan.

Indikator ini diidentifikasi melalui pernyataan informan, dinamika pelaksanaan pelatihan, serta dokumen pendukung pelaksanaan program.

1.11 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang terjadi, dalam hal ini adalah efektivitas pelatihan *capacity building* terhadap kualitas kinerja ASN di BKPP Semarang. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini berfokus pada proses, persepsi, dan pengalaman para ASN dalam mengikuti pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja mereka. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Analisis

tematik adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema yang muncul dalam data. Langkah-langkah dalam analisis tematik mencakup transkripsi wawancara, pengkodean data, pengelompokan tema, dan interpretasi hasil untuk menarik kesimpulan yang relevan.

Penelitian kualitatif menurut (Creswell W. & Creswell David J., n.d.) dalam bukunya *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* adalah suatu pendekatan penelitian yang berfokus pada pemahaman tentang fenomena sosial dari perspektif individu yang terlibat dalam peristiwa tersebut. Peneliti kualitatif lebih banyak mengumpulkan data dalam bentuk narasi, deskripsi, dan wawancara yang memungkinkan untuk mengeksplorasi dan memahami berbagai dimensi suatu masalah secara mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pelatihan *capacity building* dapat meningkatkan kualitas kinerja ASN dengan cara melihat pengalaman langsung dari peserta pelatihan.

Menurut Kawulich (2012) dalam artikel "*Selecting a Research Design*" yang diterbitkan dalam *Qualitative Social Research*, penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai fenomena sosial yang kompleks melalui analisis data yang tidak terstruktur, seperti wawancara dan observasi. Pendekatan ini menekankan pada proses eksplorasi yang bersifat terbuka, memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang lebih luas terhadap suatu permasalahan dalam konteks sosial yang lebih besar.

1.11.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan pihak-pihak yang dijadikan sumber utama dalam memperoleh data penelitian. Penentuan subjek penelitian sangat penting karena kualitas data sangat bergantung pada relevansi dan keterlibatan subjek terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, subjek dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan peran langsung dalam pelaksanaan program pelatihan *capacity building*.

Subjek penelitian meliputi :

1. Pejabat structural di lingkungan BKPP Kota Semarang yang berperan dalam perencanaan dan pengambilan kebijakan pelatihan.
2. Pengelola dan pelaksana program pelatihan *capacity building*.
3. ASN yang telah mengikuti program pelatihan *capacity building*.

Pemilihan subjek tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai perencanaan, pelaksanaan, serta dampak program pelatihan terhadap kinerja ASN.

1.11.2 Fokus dan Lokus Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang. BKPP Semarang merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Semarang. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi ASN, BKPP Semarang mengelola berbagai program pelatihan dan *capacity building* untuk meningkatkan kualitas kinerja ASN di berbagai tingkatan, baik dari sisi teknis, manajerial, maupun kepemimpinan. Lokasi ini dipilih karena BKPP Semarang merupakan pusat dari berbagai kegiatan pelatihan ASN yang menjadi objek dalam penelitian ini, khususnya dalam mengevaluasi pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap kualitas kinerja ASN.

Semarang sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah, juga menjadi pusat pemerintahan dan pelayanan publik di wilayah tersebut, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang representatif tentang pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di tingkat daerah. Selain itu, Semarang juga memiliki karakteristik sebagai kota metropolitan dengan tantangan dan dinamika yang beragam dalam hal pelayanan publik, menjadikannya tempat yang relevan untuk meneliti pengaruh pelatihan *capacity building* terhadap peningkatan kualitas kinerja ASN.

Penelitian ini akan melibatkan peserta pelatihan dari berbagai kategori ASN yang berada di bawah kewenangan BKPP Semarang, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS), pejabat struktural, pejabat fungsional, serta calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang terlibat dalam program *capacity building*. Dengan fokus pada lokasi ini, penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara pelatihan *capacity building* yang dilaksanakan di BKPP Semarang dengan peningkatan kualitas kinerja ASN di instansi pemerintah Kota Semarang secara keseluruhan.

1.11.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata-kata, pernyataan, pandangan, serta deskripsi mengenai fenomena yang diteliti.

Data kualitatif diperoleh dari :

1. Penjelasan dan pengalaman informan terkait pelaksanaan program pelatihan.
2. Hasil pengamatan langsung terhadap aktivitas pelatihan dan lingkungan kerja.
3. Dokumen pendukung yang berkaitan dengan program pelatihan *capacity building*.

1.11.4 Sumber Data

Sumber data merupakan asal data yang digunakan dalam penelitian. Untuk memperoleh data yang komprehensif dan saling melengkapi, penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui :

- Wawancara mendalam dengan pejabat BKPP, pengelola pelatihan, dan ASN peserta pelatihan.
- Observasi langsung terhadap pelaksanaan program pelatihan capacity building dan aktivitas kerja ASN.

Data primer digunakan untuk menangkap pengalaman, pandangan, dan penilaian informan secara langsung terhadap program pelatihan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari sumber tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi :

- Dokumen perencanaan dan laporan pelaksanaan pelatihan.
- Data kepegawaian dan laporan kinerja ASN.
- Arsip, notulen, dan peraturan yang berkaitan dengan pelatihan ASN.
- Literatur ilmiah berupa buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu.

Data sekunder digunakan untuk memperkuat dan melengkapi data primer.

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data sesuai dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik agar data yang diperoleh bersifat mendalam dan saling menguatkan.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara mendalam dan semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai perencanaan, pelaksanaan, efektivitas, serta kendala dalam program pelatihan capacity building. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang fleksibel dan mendalam sesuai dengan pengalaman informan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung pelaksanaan pelatihan dan perilaku ASN di lingkungan kerja. Observasi bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual serta memverifikasi data hasil wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen yang berkaitan dengan program pelatihan capacity building, seperti laporan kegiatan, jadwal pelatihan, dan data peserta. Teknik ini digunakan sebagai data pendukung dan pembanding terhadap hasil wawancara dan observasi.

1.11.6 Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data merupakan proses pengolahan dan penafsiran data yang telah dikumpulkan agar dapat menjawab tujuan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan berlangsung secara berkesinambungan sejak awal pengumpulan data hingga tahap penulisan laporan penelitian.

Tahapan analisis data meliputi :

1. Reduksi data, yaitu memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan dan interpretasi, yaitu memberikan makna terhadap data serta mengaitkannya dengan konsep dan teori yang digunakan.

1.11.7 Kualitas dan Validitas Data

Kualitas dan validitas data sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan beberapa teknik untuk menjaga keabsahan data.

Teknik yang digunakan meliputi :

1. Triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari berbagai informan.
2. Triangulasi teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Kecukupan referensi, dengan menggunakan dokumen dan literatur pendukung yang relevan.
4. Member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan.

Penerapan teknik tersebut bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas, keandalan, dan keabsahan data penelitian.