



## ANALISIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM BIROKRASI DALAM PEMERINTAHAN DAERAH

**Beni Hartanto**

STIA YPPT Priatim Tasikmalaya, Indonesia

✉ benihart1973@gmail.com

### Article Info

#### Article History

Received : 28-08-2025

Revised : 13-09-2025

Accepted : 13-09-2025

**Kata Kunci :** Pendidikan dan Pelatihan, Kinerja ASN, Pemerintahan Daerah

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam upaya meningkatkan kinerja dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di birokrasi daerah. Peningkatan kualitas ASN menjadi kunci vital dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan pelayanan publik yang prima. Dengan menggunakan metode studi literatur, penelitian ini menganalisis berbagai konsep, temuan empiris, dan kerangka kebijakan terkait pelaksanaan Diklat, khususnya yang berkaitan dengan tantangan implementasi yang sering dihadapi di lingkungan pemerintah daerah. Fokus utama kajian adalah untuk memahami sejauh mana program Diklat yang ada mampu menjawab kebutuhan spesifik daerah serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi manajerial dan teknis ASN. Kajian literatur mengungkapkan bahwa pelaksanaan Diklat di daerah masih menghadapi sejumlah tantangan signifikan, meliputi kurangnya relevansi materi Diklat dengan tugas pokok dan fungsi spesifik ASN di daerah, keterbatasan anggaran, serta perencanaan dan evaluasi program yang belum terintegrasi secara menyeluruh. Permasalahan ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik, yang sering dicirikan oleh inefisiensi, lambatnya inovasi, dan kurangnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, berbagai studi juga menegaskan bahwa Diklat yang terencana baik dan berkesinambungan terbukti mampu meningkatkan knowledge, skill, dan attitude ASN, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kualitas hasil kerja dan etos profesionalisme. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan rekomendasi strategis untuk perbaikan kebijakan dan praktik Diklat di birokrasi daerah. Rekomendasi utama menekankan perlunya desain program Diklat yang lebih relevan dan berkelanjutan, yang secara eksplisit harus terintegrasi dengan rencana pembangunan daerah dan kebutuhan kompetensi spesifik unit kerja. Selain itu, diperlukan sistem coaching dan mentoring pasca-Diklat untuk memastikan transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik kerja sehari-hari, serta evaluasi berbasis dampak untuk mengukur kontribusi Diklat terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik secara nyata.*

**Keywords:** Education and Training, ASN Performance, Regional Government

*This research aims to examine the role of Education and Training (Diklat) in efforts to improve the performance and professionalism of State Civil Apparatus (ASN) serving in regional bureaucracy. Enhancing the quality of ASN is a vital key to realizing effective government governance and excellent public service. Using a literature review method, this study analyzes various concepts, empirical findings,*

*and policy frameworks related to the implementation of Diklat, especially those concerning the implementation challenges often faced in regional government environments. The main focus of the study is to understand the extent to which existing Diklat programs are capable of addressing specific regional needs and their impact on increasing the managerial and technical competencies of ASN. The literature review reveals that the implementation of Diklat in the regions still faces a number of significant challenges, including a lack of relevance between Diklat materials and the specific duties and functions of regional ASN, budgetary constraints, and planning and evaluation of programs that are not yet fully integrated. These issues directly impact the quality of public services, often characterized by inefficiency, slow innovation, and a lack of responsiveness to community needs. However, various studies also affirm that well-planned and continuous Diklat is proven to be capable of improving the knowledge, skills, and attitude of ASN, which in turn encourages an increase in the quality of work output and professional ethos. Based on these findings, this research formulates strategic recommendations for improving Diklat policies and practices in regional bureaucracy. The main recommendations emphasize the need for a more relevant and sustainable Diklat program design, which must be explicitly integrated with regional development plans and the specific competency needs of work units. Furthermore, a post-Diklat coaching and mentoring system is required to ensure the transfer of knowledge and skills into daily work practice, along with impact-based evaluation to truly measure the contribution of Diklat to the improvement of organizational performance and the quality of public service*

---

## PENDAHULUAN

Peranan vital Pemerintahan Daerah dalam menyelenggarakan pelayanan publik dan pembangunan lokal sangat bergantung pada kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalamnya (Herzani, 2021; Mongan, 2019; Novitasari & Hapitri, 2019; Nunggalsari & Soebijantoro, 2018; Rusnan, 2022). ASN adalah motor penggerak pelaksanaan tugas dan fungsi daerah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan program, hingga pengawasan. Kompetensi dan profesionalisme mereka menentukan efisiensi birokrasi, efektivitas alokasi sumber daya, dan kualitas hasil pembangunan yang pada akhirnya berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM ASN melalui instrumen yang terstruktur menjadi keharusan, terutama dalam konteks otonomi daerah yang menuntut kapabilitas daerah untuk mengelola urusannya secara mandiri dan inovatif.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan instrumen utama dan strategis bagi pemerintah untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) ASN, memastikan mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tuntutan zaman (Aningsih, Zulela, Neolaka, Iasha, & Setiawan, 2022; Batubara, 2020; Egorychev, Mardakhaev, & Ahtyan, 2017; Lalbiakdiki Hnamte & Lalrinzuali, 2018; Murdiono, Miftahudin, & Kuncorowati, 2014; Núñez-Canal, de Obesso, & Pérez-Rivero, 2022). Diklat tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer ilmu, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan responsif terhadap

kebutuhan masyarakat. Dalam konteks Pemerintahan Daerah, program Diklat harus diselaraskan dengan prioritas pembangunan lokal dan dinamika kebijakan otonomi daerah, mencakup aspek manajerial, teknis fungsional, serta sosial kultural. Tujuannya adalah menciptakan ASN yang adaptif, mampu berinovasi, dan siap menghadapi tantangan kompleks di tingkat lokal.

Kerangka kerja untuk pengembangan kompetensi ASN, termasuk melalui Diklat, diatur secara tegas dalam peraturan pemerintah untuk menjamin standarisasi dan akuntabilitas. Peraturan yang relevan dan menjadi landasan utamanya adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya yang mengatur manajemen ASN dan pengembangan kompetensi. Undang-Undang ini kemudian diperinci lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020) yang secara spesifik mengatur hak dan kewajiban PNS dalam pengembangan kompetensi, termasuk kewajiban minimal 20 (dua puluh) jam pelajaran per tahun untuk setiap pegawai. Kepatuhan terhadap regulasi ini vital untuk memastikan bahwa Pemerintahan Daerah secara konsisten membangun dan memelihara kapasitas ASN-nya.

Evolusi sistem pemerintahan daerah di Indonesia, yang ditandai dengan perubahan regulasi dari Undang-Undang Otonomi Daerah (UU No. 22 Tahun 1999) hingga yang terbaru UU No. 23 Tahun 2014, telah membawa Otonomi Daerah menjadi semakin mendalam dan kompleks. Pergeseran ini tidak hanya mengubah relasi antara pusat dan daerah, tetapi juga membebankan tuntutan signifikan pada birokrasi daerah. Birokrasi harus bertransformasi menjadi lebih adaptif dalam merespon dinamika lokal, lebih efisien dalam pengelolaan sumber daya, lebih transparan dalam pengambilan keputusan, dan lebih akuntabel terhadap publik. Tuntutan akan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) ini memerlukan aparatur sipil negara (ASN) dengan kompetensi substantif yang mumpuni, jauh melampaui kemampuan administrasi dasar.

Konsekuensi langsung dari tuntutan birokrasi yang adaptif dan akuntabel ini, peran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi ASN daerah pun mengalami transformasi fundamental. Program Diklat tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai pemenuhan syarat administratif atau rutinitas belaka. Sebaliknya, Diklat kini harus berfungsi sebagai sarana strategis peningkatan kapasitas substantif, yang fokus pada pengembangan keahlian teknis dan manajerial yang relevan dengan kebutuhan spesifik pemerintah daerah dan implementasi kebijakan otonomi. Transformasi Diklat ini sangat krusial untuk memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas desentralisasi, melayani masyarakat dengan lebih baik, dan mewujudkan tujuan utama dari otonomi daerah.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang berlaku sejak tahun 2015 merupakan program yang dirancang untuk meningkatkan stabilitas dan memperkuat kawasan ekonomi di antara negara-negara anggota ASEAN. Salah satu aspek krusial yang harus disiapkan oleh negara-negara anggota, termasuk Indonesia, dalam menghadapi MEA adalah Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang kompeten. Peningkatan kompetensi ini diupayakan melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang terbukti berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi (Utami, 2016).

Pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan, pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi (Mangkunegara, 2011). Sementara pengertian dari Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan usaha dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian untuk membentuk manusia yang berkualitas (Notoatmodjo, 2009).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) yaitu rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemahiran pada aspek teori, dan keterampilan, kepada karyawan supaya berkualitas dan berkompeten (Hasibuan, 2015). Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) era otonomi daerah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) menghadapi serangkaian permasalahan mendasar yang menghambat peningkatan kualitas birokrasi. Salah satu masalah utama adalah ketidakselarasan antara materi Diklat yang diselenggarakan dengan kebutuhan nyata dan tuntutan kompetensi yang diperlukan di unit kerja masing-masing.

Seringkali, Diklat yang ada bersifat umum dan kurang spesifik atau tidak relevan dengan tugas dan fungsi spesifik Pemerintah Daerah, seperti pengelolaan sumber daya lokal atau pelayanan publik yang khas. Selain itu, alokasi anggaran untuk Diklat seringkali terbatas dan tidak proporsional, serta pemilihan peserta Diklat yang didasarkan pada faktor non-kompetensi atau rotasi jabatan daripada analisis kebutuhan yang objektif, yang pada akhirnya membuat investasi Diklat kurang efektif dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme ASN secara keseluruhan.

Sementara itu, tantangan yang dihadapi dalam pengembangan ASN di Pemerintah Daerah melalui Diklat bersifat kompleks dan multidimensi. Perubahan lingkungan strategis dan perkembangan teknologi yang cepat menuntut ASN memiliki kompetensi baru yang adaptif, namun kurikulum dan metode pembelajaran dalam Diklat seringkali statis dan belum terintegrasi dengan isu-isu kontemporer. Tantangan lain adalah manajemen pengetahuan dan transfer hasil Diklat ke dalam pekerjaan sehari-hari. Banyak ASN yang telah mengikuti Diklat tidak mendapatkan kesempatan atau dukungan yang memadai untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan barunya di unit kerja, sehingga peningkatan kapasitas hanya bersifat temporer atau teoretis. Selain itu, keterbatasan tenaga pengajar atau fasilitator yang memiliki keahlian praktis dan pengalaman lapangan di Pemerintah Daerah juga menjadi tantangan signifikan dalam memastikan kualitas dan relevansi materi Diklat.

Adapun hambatan utama yang seringkali menghalangi optimalisasi Diklat adalah budaya organisasi yang kurang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Birokrasi di Pemerintah Daerah seringkali dicirikan oleh resistensi terhadap perubahan, mentalitas rutinitas, dan penilaian kinerja yang tidak sepenuhnya berorientasi pada pengembangan kompetensi pasca-Diklat. Kurangnya sistem insentif dan mekanisme karier yang jelas untuk ASN yang proaktif dalam mengikuti dan menerapkan hasil Diklat juga menjadi penghalang. Lebih jauh, hambatan geografis dan aksesibilitas ke pusat-pusat Diklat, terutama di daerah terpencil, menyulitkan partisipasi merata. Tanpa komitmen kuat dari kepemimpinan daerah untuk menjadikan pengembangan SDM sebagai prioritas strategis dan menciptakan ekosistem pembelajaran yang kondusif, upaya Diklat akan terus

menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan utamanya: mewujudkan birokrasi Pemerintah Daerah yang profesional, kompeten, dan berdaya saing tinggi.

Pendidikan sangat urgensi bagi PNS untuk meningkatkan kompetensi, memenuhi syarat jabatan, mengembangkan karier, mengurangi kesenjangan kompetensi, dan memenuhi kebutuhan SDM yang handal. Kualitas SDM yang tinggi akan menghasilkan komitmen kuat dalam menyelesaikan tugas. Dampaknya, pendidikan dan kompetensi PNS yang memadai sangat krusial dan sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi Indonesia karena PNS adalah garda terdepan dalam implementasi kebijakan pemerintah dan pelaksanaan pelayanan publik, di mana kompetensi unggul akan membawa keberhasilan bagi reformasi birokrasi, terutama dalam hal mutu pelayanan yang baik (Mulyaningrum, Purnama, & Prasetyono, 2025).

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset kunci yang berperan utama dalam keberhasilan organisasi, termasuk di lingkungan pemerintahan, dan pengembangannya sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pemerintah daerah perlu secara proaktif menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan guna pengembangan SDM aparatur agar kualitas pelayanan publik dapat memenuhi ekspektasi masyarakat dan organisasi (Pratiwi, Faradila, & Iashania, 2022).

Implementasi konsep Smart ASN masih terkendala oleh belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi, sehingga gagasan tersebut belum memiliki landasan yang kuat. Untuk mengatasi kelemahan ini, disarankan untuk memanfaatkan momentum masuknya generasi milenial ke birokrasi melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di era digital yang berfokus pada pemberdayaan pegawai, mencakup lima langkah utama: penempatan kerja yang sesuai kompetensi, pemberian peluang belajar dan perspektif baru, penyediaan ruang produksi gagasan, pembangunan budaya kerja humanis, dan peningkatan kapasitas aparatur muda (Faedlulloh, Maarif, Meutia, & Yulianti, 2020).

Fokus utama dari penelitian ini adalah Analisis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Birokrasi Pemerintahan Daerah. Penelitian ini secara mendalam mengkaji bagaimana program-program Diklat yang ada di tingkat pemerintahan daerah diimplementasikan, efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), serta relevansinya terhadap kebutuhan aktual organisasi birokrasi dan tuntutan pelayanan publik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem Diklat yang berlaku, termasuk desain kurikulum, metode penyampaian, kualitas pengajar, dan alokasi sumber daya.

Penelitian ini juga menyoroti peran strategis Diklat sebagai instrumen kunci dalam upaya reformasi birokrasi di daerah. Penelitian ini mencari tahu sejauh mana investasi pada Diklat berkontribusi pada penciptaan birokrasi yang profesional, responsif, dan akuntabel. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang konkret kepada pemerintah daerah untuk mengoptimalkan program Diklat agar selaras dengan tujuan pembangunan daerah dan mampu menghasilkan ASN yang memiliki kapasitas unggul untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara efisien.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Studi Literatur (Literature Review). Metode ini dipilih karena relevansi data yang dibutuhkan adalah analisis konseptual, evaluasi kebijakan, dan sintesis temuan dari berbagai penelitian ilmiah terdahulu dan dokumen kebijakan resmi. Data dikumpulkan melalui penelusuran sistematis terhadap literatur primer dan sekunder, meliputi jurnal ilmiah, tesis, disertasi, prosiding, peraturan perundang-undangan (terkait ASN dan Otonomi Daerah), dan laporan resmi lembaga pemerintah terkait (seperti LAN, BPKP, dan KemenPAN-RB). Analisis dilakukan dengan teknik content analysis dan sintesis untuk mengidentifikasi tema-tema utama (seperti relevansi program, efektivitas anggaran, dan training transfer), mengaitkan temuan-temuan antar-literatur, serta merumuskan kerangka konseptual untuk solusi permasalahan Diklat di birokrasi daerah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Birokrasi di daerah memegang peran sentral sebagai wajah terdepan pelayanan publik, pengelola utama sumber daya lokal, dan instrumen kunci dalam pelaksanaan pembangunan daerah. Efektivitas birokrasi ini secara langsung berbanding lurus dengan kualitas hidup masyarakat setempat. Namun, dalam konteks implementasinya, birokrasi daerah masih dihadapkan pada sejumlah tantangan struktural dan kultural yang signifikan, menuntut adanya reformasi mendalam, khususnya dalam aspek pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN).

Secara struktural, birokrasi di daerah seringkali dicirikan oleh hierarki yang kaku, yang dapat menghambat inisiatif dan kecepatan pengambilan keputusan. Meskipun jumlah ASN relatif besar, permasalahan utama terletak pada distribusi kompetensi yang tidak merata, menciptakan ketimpangan antara kebutuhan spesifik Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan ketersediaan talenta. Tantangan terbesar dan mendasar adalah pergeseran mindset dari pola pikir birokrasi sebagai "penguasa" menjadi "pelayan" masyarakat, sebuah transformasi kultural yang memerlukan dukungan sistematis dan berkelanjutan.

Selain masalah internal, birokrasi daerah juga menghadapi kompleksitas dalam koordinasi antar-OPD, yang seringkali bekerja dalam silo masing-masing, menghambat integrasi layanan publik yang holistik. Kapasitas birokrasi untuk melaksanakan fungsi good governance, meliputi transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, menjadi prasyarat utama untuk mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu, investasi pada peningkatan kapasitas ASN melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah keniscayaan strategis.

Meskipun Diklat menjadi mekanisme utama peningkatan kompetensi, implementasinya di daerah masih diwarnai berbagai permasalahan mendasar. Salah satu isu krusial adalah kurangnya relevansi program Diklat. Program sering kali merupakan respons terhadap penawaran rutin dari lembaga penyelenggara atau didasarkan pada rutinitas anggaran tahunan, bukan hasil dari Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang rinci dan terukur. Akibatnya, materi Diklat yang diberikan gagal mengisi gap kompetensi spesifik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja operasional OPD secara langsung.

Permasalahan kedua menyentuh efektivitas penggunaan anggaran Diklat. Data menunjukkan bahwa pengeluaran anggaran Diklat cenderung didominasi oleh komponen

non-substantif, seperti biaya akomodasi dan transportasi. Selain itu, alokasi seringkali difokuskan pada Diklat yang bersifat manajerial dalam rangka pemenuhan syarat jenjang karier struktural ASN. Kondisi ini menyebabkan Diklat teknis yang secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan inovasi di tingkat operasional menjadi terabaikan.

Aspek kritis lainnya adalah fenomena kelemahan training transfer, yakni rendahnya tingkat implementasi pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh peserta Diklat ke dalam lingkungan kerja sehari-hari. Masalah ini berakar pada beberapa faktor, termasuk minimnya dukungan atasan (manajemen) yang vital dalam mendorong aplikasi ilmu baru. Selain itu, ketiadaan mekanisme coaching atau mentoring pasca-pelatihan, serta lingkungan kerja yang cenderung resisten terhadap perubahan atau inovasi, semakin memperparah kegagalan transfer pengetahuan tersebut.

Kualitas Lembaga Diklat Daerah (LDD) dan Widya Iswara juga menjadi sorotan. Kapasitas kelembagaan penyelenggara seringkali terbatas, baik dari segi fasilitas maupun kurikulum. Metode pembelajaran yang diterapkan cenderung masih konvensional, didominasi oleh ceramah, dan kurang memanfaatkan teknologi interaktif. Kelemahan mendasar ini menghambat terciptanya pembelajaran yang efektif dan aplikatif, karena kurang melibatkan praktik atau simulasi kasus nyata yang relevan dengan permasalahan di daerah.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan di atas, diperlukan solusi strategis dalam pengelolaan Diklat. Langkah pertama adalah penguatan TNA berbasis kinerja yang menyeluruh. Diklat harus diawali dengan evaluasi kinerja individu dan organisasi (OPD) untuk secara akurat mengidentifikasi defisit kompetensi yang riil dan spesifik. Program Diklat yang efektif harus dirancang secara khusus (customized), berorientasi pada hasil (output dan outcome), dan terintegrasi secara ketat dengan sistem manajemen kinerja ASN.

Strategi kedua adalah mengintegrasikan Diklat dengan sistem karier melalui kerangka Manajemen Talenta. Keikutsertaan dan hasil yang dicapai dalam Diklat, terutama jenis Diklat teknis dan fungsional, harus ditempatkan sebagai komponen utama dalam pertimbangan promosi, mutasi, dan pengembangan karier, bukan sekadar syarat administratif. Integrasi ini akan memberikan insentif yang kuat dan meningkatkan motivasi peserta untuk serius mengikuti dan mengaplikasikan hasil pembelajaran.

Inovasi dalam metode pembelajaran menjadi kunci efisiensi dan efektivitas. Pemerintah daerah wajib mengoptimalkan implementasi Blended Learning, yaitu kombinasi pembelajaran daring dan tatap muka, serta Microlearning untuk mengatasi keterbatasan biaya dan waktu. Metode pembelajaran harus diubah menjadi lebih aktif, interaktif, berbasis pemecahan masalah nyata (case study), dan mendorong kolaborasi antar-peserta, yang relevan dengan tuntutan kerja birokrasi modern.

Untuk memastikan investasi Diklat memberikan Return on Investment (ROI) yang nyata, diperlukan mekanisme pengawasan dan evaluasi dampak yang ketat dan berjenjang. Sistem evaluasi tidak boleh berhenti pada kepuasan peserta, melainkan harus mencakup level yang lebih tinggi sesuai model Kirkpatrick. Evaluasi Level 3, yaitu pengukuran perubahan perilaku di tempat kerja, merupakan tahapan krusial. Perubahan ini harus diawasi dan didukung secara sistematis, terutama melalui peran aktif atasan langsung sebagai coach. Dukungan manajemen dalam bentuk coaching dan mentoring pasca-

pelatihan akan menjamin keberlanjutan penerapan keterampilan baru dan memitigasi resistensi lingkungan kerja. Tingkat evaluasi tertinggi, Level 4 (Hasil), menuntut pengukuran dampak Diklat terhadap indikator kinerja organisasi (OPD) yang terukur. Dampak ini dapat berupa indikator kuantitatif, seperti peningkatan kecepatan pelayanan, penurunan dwelling time dalam proses perizinan, atau peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai hasil dari peningkatan kapasitas fungsional ASN.

Keberhasilan implementasi solusi strategis ini memerlukan sinergi kebijakan yang kuat antara Badan Kepegawaian Daerah (BKD), LDD, dan OPD. Selain itu, peningkatan kapasitas kelembagaan LDD, baik dari sisi sarana, kurikulum, maupun kualitas Widyaaiswara, harus menjadi prioritas. Pengembangan profesionalisme Widyaaiswara untuk menguasai metode pembelajaran modern dan kasus-kasus daerah adalah investasi mendesak. Reformasi birokrasi daerah sangat bergantung pada perbaikan fundamental dalam sistem pendidikan dan pelatihan ASN. Perubahan paradigma dari Diklat sebagai pemenuhan kewajiban administratif menjadi instrumen strategis berbasis kinerja adalah kunci utama. Penelitian ini menggarisbawahi urgensi penguatan TNA, integrasi dengan manajemen talenta, inovasi teknologi, dan sistem evaluasi dampak yang ketat. Penelitian lanjutan dapat berfokus pada studi kasus implementasi TNA berbasis kinerja di OPD dan pengukuran riil ROI Diklat terhadap indikator pembangunan daerah.

## KESIMPULAN

Birokrasi daerah adalah wajah utama pelayanan publik dan pengelola kunci pembangunan lokal, sehingga efektivitasnya berbanding lurus dengan kualitas hidup masyarakat. Namun, birokrasi ini menghadapi tantangan signifikan, baik struktural seperti hierarki kaku dan distribusi kompetensi ASN yang tidak merata, maupun kultural yang mendasar, yaitu pergeseran mindset dari penguasa menjadi pelayan. Mengingat pentingnya peningkatan kapasitas ASN untuk mengatasi isu ini termasuk masalah koordinasi antar-OPD dan penguatan *good governance* investasi strategis pada Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) menjadi keniscayaan. Sayangnya, implementasi Diklat saat ini dinilai kurang efektif, terutama karena kurangnya relevansi program yang tidak didasarkan pada Training Needs Analysis (TNA) berbasis kinerja yang spesifik, dominasi anggaran pada komponen non-substantif, dan fokus pada Diklat manajerial yang mengabaikan Diklat teknis yang berdampak langsung pada pelayanan.

Untuk menjadikan Diklat sebagai instrumen strategis yang efektif, diperlukan solusi yang terintegrasi dan inovatif. Solusi kunci mencakup penguatan TNA berbasis kinerja yang akurat untuk merancang program yang customized dan berorientasi pada hasil, serta integrasi Diklat dengan sistem manajemen talenta agar hasil pelatihan menjadi pertimbangan utama dalam promosi dan pengembangan karier. Selain itu, inovasi metode pembelajaran harus dioptimalkan melalui Blended Learning dan Microlearning dengan fokus pada studi kasus nyata dan pemecahan masalah. Yang paling krusial, diperlukan mekanisme evaluasi dampak yang ketat dan berjenjang (Level 3 dan 4 model Kirkpatrick) untuk mengukur perubahan perilaku di tempat kerja dan dampak riil terhadap indikator kinerja organisasi (ROI). Keberhasilan reformasi ini menuntut sinergi kuat antar-lembaga daerah, peningkatan kapasitas Lembaga Diklat Daerah (LDD), dan perubahan paradigma dari Diklat administratif menjadi instrumen strategis berbasis kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aningsih, Zulela, M. S., Neolaka, A., Iasha, V., & Setiawan, B. (2022). How is the Education Character Implemented? The Case Study in Indonesian Elementary School. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 371–380. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0029>
- Batubara, B. M. (2020). The Problems of the World of Education in the Middle of the Covid-19 Pandemic. *Udapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 450–457.
- Egorychev, A., Mardakhaev, L., & Ahtyan, A. (2017). Education in globalizing world: basic institution determining development of world civilization. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 777–784.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Borneo Administrator*, 16.
- Hasibuan, M. S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzani, A. P. (2021). Peran Pemerintah Dalam Menginventarisasi Ekspresi Budaya Tradisional Indonesia. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 50(4), 954. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol50.no4.2865>
- Lalbiakdiki Hnamte, & Lalrinzuali, F. (2018). The Four Pillars of Education and the Models of Teaching. *Mizoram Educational*, Vol. I(July).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Mongan, J. J. S. (2019). Pengaruh pengeluaran pemerintah bidang pendidikan dan kesehatan terhadap indeks pembangunan manusia di Indonesia. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perpendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 163–176.
- Mulyaningrum, V. D., Purnama, S., & Prasetyono, H. (2025). Urgensi Pendidikan Bagi PNS Indonesia. *Research And Development Journal Of Education*, 11.
- Murdiono, M., Miftahudin, M., & Kuncorowati, P. . (2014). The Education of the National Character of Pancasila in Secondary School Based on Islamic Boarding Schools. *Educational Horizon*, 36(3), 423–434.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Novitasari, Y., & Hapitri, D. (2019). Realisasi Belanja Pemerintah Sektor Kesehatan dan Pendidikan, serta Pengaruhnya terhadap IPM Kabupaten/Kota di Jawa Barat. *Cakrawala Repository IMWI*, 2(1), 1–15.
- Núñez-Canal, M., de Obeso, M. de las M., & Pérez-Rivero, C. A. (2022). New challenges in higher education: A study of the digital competence of educators in Covid times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121270>
- Nunggalsari, R. N., & Soebijantoro, S. (2018). Kebijakan Pemerintah Kabupaten Pacitan Dalam Pelestarian Museum Buwono Keling Di Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan. *Agastya: Jurnal Sejarah Dan Pembelajarannya*, 8(01), 75. <https://doi.org/10.25273/ajsp.v8i01.2037>
- Pratiwi, S., Faradila, N., & Iashania, Y. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Nusantara Innovation Jorunal*, 1.
- Rusnan, R. (2022). Peran Pemerintah Daerah Bone Bolango Dalam Melestarikan Bahasa Bolango. *Dikmas: Jurnal Pendidikan Masyarakat Dan Pengabdian*, 2(2), 461–482.
- Utami, T. K. (2016). Analisis Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Hukum Mimbar Justitia*, 2.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037).

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477)