

PROGRAM PELATIHAN DAN KUALITAS *CAPACITY BUILDING* DI BKPP KOTA SEMARANG

Nareswari Inez Indriani, Satria Aji Imawan

Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Jl. Prof. H. Soedarto, Sh Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : [Http://Www.Fisip.Undip.Ac.Id](http://Www.Fisip.Undip.Ac.Id)
Email Fisip@Undip.Ac.Id

ABSTRACT

This study was conducted at the Personnel, Education, and Training Agency (BKPP) of Semarang City and examines the effectiveness of capacity building training in improving the competence and performance of civil servants (ASN). The research addresses how effective the training is and identifies the supporting and inhibiting factors affecting its implementation. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving training administrators and ASN participants at BKPP of Semarang City. The results show that capacity building training contributes to the improvement of technical and managerial competencies, work attitudes, and the implementation of BerAKHLAK core values. However, the training has not yet been fully effective due to budget constraints, scheduling issues, partial mismatch between training materials and ASN needs, and limited post-training evaluation and follow-up. Leadership support and participant motivation were identified as key supporting factors. This study concludes that capacity building training at BKPP of Semarang City has been fairly effective but requires continuous improvement, particularly in needs-based planning and post-training evaluation to enhance ASN performance and public service quality.

Keywords: *capacity building, civil servant training, training effectiveness, ASN performance, BKPP of Semarang City.*

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Di tengah dinamika global dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan, ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien (Sutrisno, 2018). Dalam konteks tersebut, pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur menjadi elemen penting dalam mendukung

reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Pengembangan kapasitas ASN diwujudkan melalui berbagai program pelatihan dan *capacity building* yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, serta sikap kerja aparatur (Raharjo, 2020). United Nations Development Programme (UNDP, 2001) mendefinisikan *capacity building* sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi dalam menjalankan fungsi dan mencapai tujuan

pembangunan. Dengan demikian, pelatihan *capacity building* tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik.

Dalam kerangka kebijakan nasional, pengembangan kompetensi ASN diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 70 hingga Pasal 72 menegaskan bahwa setiap ASN berhak dan wajib memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, dengan dukungan perencanaan dan penganggaran dari instansi pemerintah (UU No. 5 Tahun 2014). Selain itu, penguatan nilai dasar ASN BerAKHLAK yang meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif ditetapkan sebagai pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik (Kementerian PANRB, 2022).

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan program *capacity building* bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Pelaksanaan tugas tersebut mengacu pada Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 118 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi BKPP Kota Semarang. Melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, BKPP berupaya meningkatkan kompetensi ASN di berbagai level jabatan, baik struktural, fungsional, maupun pelaksana (Widodo, 2018).

Sebagai contoh, BKPP Kota Semarang secara rutin menyelenggarakan kegiatan *capacity building* bagi ASN di tingkat kecamatan dan kelurahan, termasuk pejabat pengawas dan pelaksana teknis

(BKPP Kota Semarang, 2023). Program tersebut dirancang untuk mendukung peningkatan profesionalisme aparatur serta penguatan implementasi nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkungan kerja. Selain itu, pelaksanaan pelatihan di daerah juga bersifat sinergis dengan kebijakan nasional yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), baik melalui pedoman pelatihan maupun sistem pelaporan pengembangan kompetensi ASN secara nasional (BKN, 2022; BKN, 2023).



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

Meskipun pelatihan *capacity building* telah dilaksanakan secara rutin dan memiliki landasan regulasi yang kuat, berbagai penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan di sektor publik belum selalu optimal. Wibowo (2016) dan Raharjo (2020) menegaskan bahwa pelatihan sering kali belum sepenuhnya berbasis kebutuhan, kurang disertai evaluasi pascapelatihan yang sistematis, serta belum diikuti dengan monitoring penerapan hasil pelatihan di unit kerja. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan pelatihan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN.

Fenomena serupa juga ditemukan dalam pelaksanaan *capacity building* di BKPP Kota Semarang, di mana masih terdapat kesenjangan antara tujuan pelatihan dengan hasil yang dicapai. Keterbatasan anggaran, penyesuaian waktu pelaksanaan, ketidaksesuaian sebagian materi pelatihan dengan kebutuhan kerja

ASN, serta lemahnya evaluasi dan tindak lanjut pascapelatihan menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan program. Akibatnya, kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN belum sepenuhnya terukur secara sistematis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis efektivitas pelatihan dan kualitas pelaksanaan *capacity building* di BKPP Kota Semarang, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam perumusan strategi pelatihan ASN yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan organisasi guna mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Rumusan Masalah

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?

Kajian Teori

A. Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang mempelajari proses pengelolaan dan implementasi kebijakan publik oleh pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Administrasi publik tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis manajerial, tetapi juga mencakup dimensi politik, hukum, serta nilai-nilai etika dalam

penyelenggaraan pemerintahan. Denhardt dan Denhardt (2015) mendefinisikan administrasi publik sebagai aktivitas yang berorientasi pada tindakan (*action oriented*) untuk mengimplementasikan kebijakan publik secara adil dan efektif guna melayani kepentingan masyarakat.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Bowman dan West (2019) menegaskan bahwa administrasi publik berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan dan praktik, di mana kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan.

Dalam konteks ini, kinerja ASN sangat menentukan keberhasilan organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan aparatur melalui pelatihan dan *capacity building* menjadi bagian integral dari administrasi publik modern.

Administrasi publik kontemporer juga menekankan pentingnya akuntabilitas, transparansi, dan orientasi pada hasil. Hal ini menuntut aparatur pemerintah untuk memiliki kompetensi yang adaptif serta kemampuan manajerial yang memadai dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks.

B. Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan administrasi publik ditandai oleh pergeseran paradigma yang memengaruhi cara pemerintah mengelola organisasi dan sumber daya manusia. Pada tahap awal, paradigma dikotomi politik administrasi menekankan pemisahan antara pengambilan keputusan politik dan pelaksanaan administrasi. Paradigma ini kemudian berkembang menuju pendekatan manajerial yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas organisasi publik.

Memasuki era modern, administrasi publik semakin dipengaruhi oleh paradigma manajemen publik dan

manajemen berbasis hasil (*results based management*). Paradigma ini menempatkan kinerja, kualitas pelayanan, dan pengembangan kapasitas aparatur sebagai fokus utama penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks tersebut, pelatihan dan *capacity building* dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan profesionalisme ASN dan mendukung pencapaian tujuan organisasi publik.

Penelitian ini berada dalam kerangka paradigma manajemen publik modern, yang menekankan pengelolaan sumber daya manusia secara strategis melalui pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

C. Manajemen Publik

Manajemen publik merupakan proses pengorganisasian dan pengelolaan sumber daya di sektor publik untuk mencapai tujuan pemerintahan secara efektif dan efisien. Perry (2015) menjelaskan bahwa manajemen publik berfokus pada bagaimana kebijakan publik dijalankan melalui pengelolaan organisasi, sumber daya manusia, dan anggaran secara strategis. Dengan demikian, manajemen publik tidak hanya menitikberatkan pada kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga pada pencapaian kinerja dan hasil nyata bagi masyarakat.

Rosenbloom (2019) menambahkan bahwa manajemen publik harus memperhatikan keseimbangan antara aspek manajerial, politik, dan hukum. Dalam konteks ini, pelatihan dan pengembangan aparatur menjadi sarana penting untuk memastikan ASN mampu menjalankan tugasnya secara profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Romzek dan Fernandez (2018) menekankan bahwa pengelolaan sumber

daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi publik. Oleh karena itu, kualitas pelaksanaan pelatihan menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen publik dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik merupakan rangkaian aktivitas strategis yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan ASN agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi publik. Berbeda dengan sektor swasta, manajemen SDM sektor publik menekankan prinsip merit, akuntabilitas, transparansi, dan keadilan (Berman et al., 2010).

Di Indonesia, pengelolaan SDM sektor publik diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan pentingnya sistem merit dan pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan. ASN diwajibkan mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun, yang mencerminkan komitmen pemerintah terhadap peningkatan kualitas aparatur (UU No. 5 Tahun 2014).

E. Konsep *Capacity Building*

Capacity building merupakan konsep fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik yang bertujuan meningkatkan kemampuan aparatur secara berkelanjutan. *United Nations Development Programme* (UNDP, 2001) mendefinisikan *capacity building* sebagai suatu proses jangka panjang untuk memperkuat kapasitas individu, organisasi, dan sistem agar mampu melaksanakan fungsi, memecahkan permasalahan, serta

mencapai tujuan pembangunan secara efektif dan berkelanjutan. Definisi ini menegaskan bahwa *capacity building* tidak bersifat sesaat, melainkan merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), *capacity building* diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan kepemimpinan aparatur guna mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Kompetensi teknis berkaitan dengan penguasaan keterampilan dan pengetahuan sesuai bidang tugas, kompetensi manajerial mencakup kemampuan perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan, sedangkan kompetensi kepemimpinan berfokus pada kemampuan memengaruhi, mengoordinasikan, dan menggerakkan sumber daya organisasi.

Raharjo (2020) menjelaskan bahwa pelatihan *capacity building* bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu ASN agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Pelatihan tersebut mencakup berbagai bentuk pengembangan kompetensi, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar, lokakarya, bimbingan teknis, serta kegiatan pengembangan kapasitas lainnya yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi dan aparatur. Melalui kegiatan tersebut, ASN diharapkan tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga mampu mengembangkan sikap profesional dan etos kerja yang mendukung kinerja organisasi.

Meskipun demikian, keberhasilan *capacity building* sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan dan pelaksanaannya. Perencanaan pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan kerja berpotensi menghasilkan materi yang kurang relevan dengan tugas ASN di lapangan. Selain itu, kesesuaian metode pembelajaran dan ketersediaan sarana pendukung juga memengaruhi efektivitas pelatihan. Wibowo (2016)

menegaskan bahwa tanpa perencanaan yang matang, evaluasi yang sistematis, serta tindak lanjut pascapelatihan, *capacity building* berisiko menjadi kegiatan administratif semata tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja ASN.

Capacity building harus dipahami sebagai suatu siklus berkelanjutan yang mencakup tahap analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Pendekatan tersebut memungkinkan hasil pelatihan dapat diterapkan secara nyata di lingkungan kerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi publik.

F. Program Pelatihan dan Kinerja ASN

Program pelatihan merupakan instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam sektor publik, program pelatihan tidak hanya dipahami sebagai kegiatan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai sarana pembentukan sikap kerja, nilai-nilai organisasi, serta etos pelayanan aparatur.

Program pelatihan bagi ASN dirancang untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan organisasi. Kinerja ASN mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun kepatuhan terhadap prosedur kerja. Dengan demikian, keberadaan program pelatihan menjadi salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Widodo (2018) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi ASN melalui program pelatihan harus diikuti dengan perubahan perilaku kerja yang positif dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Program pelatihan yang baik tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi juga mendorong ASN untuk mengimplementasikan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Oleh karena itu, keterkaitan antara program pelatihan dan kinerja ASN menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Meski demikian keberhasilan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja ASN sangat bergantung pada kualitas perencanaan dan pelaksanaannya. Program pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan kerja berpotensi menghasilkan materi yang kurang relevan dengan tugas dan fungsi ASN. Selain itu, keterbatasan waktu, anggaran, serta metode pembelajaran yang kurang tepat dapat menghambat pencapaian tujuan pelatihan. Wibowo (2016) menegaskan bahwa tanpa evaluasi dan tindak lanjut pascapelatihan yang sistematis, program pelatihan berisiko tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja aparatur.

Dalam konteks BKPP Kota Semarang, program pelatihan *capacity building* diselenggarakan sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial ASN, sekaligus memperkuat sikap kerja aparatur sesuai dengan nilai-nilai ASN BerAKHLAK, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (Kementerian PANRB, 2022). Dengan demikian, kualitas program pelatihan yang dilaksanakan oleh BKPP menjadi faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis pelaksanaan program pelatihan *capacity building* serta keterkaitannya dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap proses pelaksanaan pelatihan, dinamika organisasi, serta persepsi para aktor yang terlibat dalam program pelatihan di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terdiri dari pejabat dan pegawai BKPP yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan pelatihan, serta ASN peserta program pelatihan *capacity building*. Selain itu, observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan kegiatan pelatihan dan kondisi kerja ASN setelah mengikuti pelatihan. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, seperti peraturan perundang-undangan, laporan kegiatan pelatihan, dokumen perencanaan dan evaluasi, serta literatur dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai proses pelaksanaan pelatihan, kendala yang dihadapi, serta persepsi informan terhadap dampak program pelatihan terhadap kinerja ASN. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah terkumpul

direduksi untuk memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis sebelum ditarik kesimpulan berdasarkan pola dan temuan penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat validitas dan kredibilitas yang tinggi serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan *Capacity building*

Perencanaan kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal yang menjadi dasar penyusunan seluruh rangkaian program pelatihan *capacity building* di BKPP Kota Semarang. Pada tahap ini, BKPP melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dengan berpedoman pada rencana kerja tahunan perangkat daerah, kebijakan pengembangan SDM aparatur, serta arah kebijakan pimpinan daerah. Perencanaan kebutuhan pelatihan juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi BKPP sebagai instansi yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan kompetensi ASN.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BKPP dan telaah dokumen perencanaan, proses identifikasi kebutuhan pelatihan belum dilakukan melalui pemetaan kompetensi ASN secara terperinci. Kebutuhan pelatihan umumnya ditentukan berdasarkan kebutuhan organisasi secara umum, bukan

berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi individu ASN di masing-masing unit kerja. Dengan demikian, perencanaan kebutuhan pelatihan masih bersifat makro dan belum sepenuhnya menggambarkan kebutuhan riil ASN di lapangan.

Kondisi tersebut berdampak pada relevansi pelatihan yang diselenggarakan. Beberapa ASN menyampaikan bahwa materi pelatihan yang diikuti belum sepenuhnya sesuai dengan tugas sehari-hari yang mereka jalani. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan pelatihan masih memerlukan penguatan, terutama dalam hal pemetaan kompetensi dan identifikasi kebutuhan pelatihan yang lebih spesifik agar program *capacity building* benar-benar tepat sasaran.

2. Perencanaan Program Pelatihan *Capacity Building*

Tahap perencanaan program pelatihan merupakan lanjutan dari perencanaan kebutuhan pelatihan. Pada tahap ini, BKPP Kota Semarang menyusun program pelatihan yang mencakup penentuan jenis pelatihan, sasaran peserta, jadwal pelaksanaan, serta alokasi anggaran. Perencanaan program dilakukan secara internal dengan mempertimbangkan kebijakan pengembangan ASN dan kemampuan anggaran yang tersedia dalam satu tahun anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program pelatihan telah disusun secara administratif dan terdokumentasi dengan baik. Dokumen perencanaan pelatihan mencantumkan jenis kegiatan, waktu pelaksanaan, serta target peserta. Namun demikian, perencanaan program pelatihan masih cenderung mengikuti pola rutin tahunan. Penentuan jenis pelatihan lebih banyak didasarkan pada kebijakan organisasi dan arahan pimpinan dibandingkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan secara individual.

Penetapan peserta pelatihan juga belum sepenuhnya mempertimbangkan latar belakang jabatan dan kebutuhan kompetensi masing-masing ASN. Dalam beberapa kasus, peserta pelatihan ditentukan berdasarkan kuota atau ketersediaan ASN pada saat pelatihan dilaksanakan. Kondisi ini berdampak pada kurang optimalnya kesesuaian antara peserta dan materi pelatihan yang diberikan.

3. Pelaksanaan Program Pelatihan Capacity building

Pelaksanaan program pelatihan capacity building di BKPP Kota Semarang dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, antara lain pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, serta kegiatan peningkatan kapasitas lainnya. Pelatihan dilaksanakan dengan melibatkan narasumber yang memiliki kompetensi sesuai dengan materi yang disampaikan, baik dari internal pemerintah maupun dari pihak eksternal.



Gambar 2. Kegiatan Capacity Building BKPP Kota Semarang 2024

Selama pelaksanaan pelatihan, ASN peserta mengikuti kegiatan dengan tingkat partisipasi yang cukup baik. Metode pelatihan yang digunakan bervariasi, mulai dari penyampaian materi, diskusi, hingga tanya jawab. Meskipun demikian, efektivitas pelaksanaan pelatihan masih dipengaruhi oleh beberapa kendala teknis, terutama terkait pengaturan waktu.

Beberapa kegiatan pelatihan harus mengalami penyesuaian jadwal karena berbenturan dengan tugas rutin ASN dan agenda pimpinan daerah. Dalam beberapa kasus, pelatihan dilaksanakan dengan durasi yang lebih singkat dari rencana awal. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan waktu penyampaian materi dan pendalaman pembahasan, sehingga tujuan pelatihan tidak sepenuhnya tercapai secara optimal.

4. Pengelolaan Anggaran Program Pelatihan Capacity building

Pengelolaan anggaran pelatihan menjadi aspek penting dalam mendukung pelaksanaan program capacity building. BKPP Kota Semarang telah mengalokasikan anggaran khusus untuk kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang digunakan untuk membiayai kebutuhan pelatihan, seperti honorarium narasumber, sarana dan prasarana, serta biaya operasional kegiatan.

Uraian	Rincian Perhitungan									
	Sebelum					Setelah				
	Koefisien / Volume	Satuan	Harga	PPN	Jumlah	Koefisien / Volume	Satuan	Harga	PPN	Jumlah
[#] Capacity Building Lurah										
Sumber Dana: PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)					Rp143.248.000,00					Rp143.248.000,00
[1]					Rp143.248.000,00					Rp143.248.000,00
Rakyat Pahlawan di Jawa Tengah Menteri Sekretaris Menteri (Menteri Desa/Satuan 1, Kabupaten/Kota Kota DPO)	2 Orang / Hari	Orang / Hari	Rp143.000,00	0%	Rp143.000,00	2 Orang / Hari	Orang / Hari	Rp143.000,00	0%	Rp143.000,00
Spesifikasi:										
Rakyat Pahlawan di Jawa Tengah Pejabat Eselon II kebidanan, non	210 Orang / Hari	Orang / Hari	Rp143.000,00	0%	Rp143.000,00	210 Orang / Hari	Orang / Hari	Rp143.000,00	0%	Rp143.000,00
Spesifikasi:										

Gambar 3. Anggaran Pelatihan Capacity Building BKPP Kota Semarang Tahun 2024

keterbatasan anggaran menjadi salah satu kendala utama dalam pengembangan program pelatihan. Anggaran yang tersedia belum mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan pelatihan ASN secara optimal. Akibatnya, BKPP harus melakukan prioritas terhadap jenis pelatihan yang dianggap paling penting dan mendesak.

Keterbatasan anggaran juga berdampak pada jumlah peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan frekuensi pelaksanaan kegiatan. Beberapa jenis pelatihan yang dibutuhkan ASN belum

dapat dilaksanakan secara rutin karena keterbatasan dana yang tersedia.

5. Dampak Program Pelatihan terhadap Kinerja ASN

Program pelatihan *capacity building* yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Semarang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam pelaksanaannya, BKPP berperan sebagai koordinator sekaligus penanggung jawab kegiatan pelatihan, mulai dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan dan evaluasi kegiatan.

Pelatihan diselenggarakan melalui mekanisme yang telah ditetapkan oleh BKPP, yaitu penetapan jenis pelatihan, penunjukan narasumber atau lembaga pendukung pelatihan, serta penentuan peserta sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ketersediaan anggaran. Mekanisme pelatihan tersebut memungkinkan ASN memperoleh materi yang berkaitan langsung dengan kebijakan kepegawaian, prosedur kerja, serta peningkatan kapasitas teknis dan manajerial. Melalui mekanisme ini, ASN peserta pelatihan merasakan adanya peningkatan pengetahuan dan pemahaman terhadap tugas dan fungsi pekerjaan yang dijalankan.

Dampak positif pelatihan terlihat pada peningkatan pemahaman ASN terhadap kebijakan dan prosedur kerja yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. ASN yang mengikuti pelatihan menjadi lebih memahami alur administrasi, ketentuan kepegawaian, serta standar pelaksanaan tugas. Peningkatan pemahaman tersebut membantu ASN dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih tertib dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian penerapan hasil pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN belum terjadi secara merata. Meskipun mekanisme pelatihan telah dirancang dan dilaksanakan oleh BKPP, tidak semua ASN peserta pelatihan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagian ASN telah menunjukkan perubahan positif dalam kualitas kerja dan pemahaman tugas, sementara sebagian lainnya belum memperlihatkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kondisi lingkungan kerja di masing-masing unit, dukungan atasan langsung, serta beban tugas yang dihadapi ASN. Selain itu, mekanisme pelatihan yang belum disertai dengan pendampingan dan tindak lanjut pascapelatihan menyebabkan penerapan hasil pelatihan kurang optimal. Dengan demikian, meskipun pelatihan telah diselenggarakan oleh lembaga yang berwenang dengan mekanisme yang jelas, dampaknya terhadap kinerja ASN masih memerlukan penguatan melalui sistem pendukung di tingkat organisasi.

6. Lembaga Pendukung Penyelenggara Program Pelatihan *Capacity Building*

Program pelatihan *capacity building* bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang sebagai perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi dalam pengelolaan kepegawaian serta pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. BKPP bertindak sebagai penyelenggara utama yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengoordinasian, dan pelaksanaan kegiatan pelatihan.

Dalam penyelenggaraannya, BKPP melibatkan berbagai perangkat daerah dan

unit kerja terkait sesuai dengan kebutuhan teknis dan substansi kegiatan pelatihan. Perangkat daerah yang terlibat antara lain Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian (Diskominfo), serta perangkat daerah lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Keterlibatan perangkat daerah tersebut terutama berkaitan dengan pengiriman ASN peserta, dukungan teknis, serta penyesuaian pelaksanaan pelatihan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja.

Selain perangkat daerah, Bagian Protokol Pemerintah Kota Semarang turut terlibat dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan, khususnya dalam pengaturan agenda dan penyesuaian waktu pelatihan dengan jadwal pimpinan daerah. Koordinasi dengan bagian protokol menjadi penting mengingat dalam beberapa kegiatan, pimpinan daerah secara langsung terlibat atau memberikan arahan dalam pelaksanaan program *capacity building*.

Wali Kota Semarang juga memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelatihan *capacity building*, terutama dalam memberikan arahan kebijakan dan dukungan terhadap pelaksanaan program. Arahan pimpinan daerah menjadi dasar bagi BKPP dalam menentukan prioritas pelatihan serta melakukan penyesuaian jadwal kegiatan apabila terjadi perubahan agenda pemerintahan.

Dalam aspek penyampaian materi, BKPP melibatkan narasumber internal dan eksternal sesuai dengan jenis pelatihan yang diselenggarakan. Narasumber internal berasal dari aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi dan pengalaman di bidang tertentu, sedangkan narasumber eksternal dilibatkan untuk materi yang membutuhkan keahlian khusus. Seluruh narasumber tersebut berada di bawah koordinasi BKPP sebagai penyelenggara kegiatan.

7. Mekanisme Pelaksanaan Pelatihan *Capacity Building*

Mekanisme pelaksanaan pelatihan *capacity building* bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang dilaksanakan melalui tahapan yang telah ditetapkan oleh BKPP Kota Semarang sebagai penyelenggara. Mekanisme ini mencakup tahap persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pelatihan yang disesuaikan dengan kebijakan pengembangan kompetensi aparatur serta kondisi organisasi.

Tahap awal mekanisme pelatihan diawali dengan penetapan jenis dan materi pelatihan. Penetapan ini dilakukan oleh BKPP dengan mengacu pada rencana kerja perangkat daerah dan arah kebijakan pengembangan ASN. Materi pelatihan disusun untuk mendukung peningkatan kompetensi ASN, terutama yang berkaitan dengan pemahaman tugas dan fungsi, kebijakan kepegawaian, serta peningkatan kapasitas kerja aparatur. Dalam praktiknya, penentuan materi pelatihan lebih berorientasi pada kebutuhan organisasi secara umum.

Selanjutnya, BKPP melakukan penentuan peserta pelatihan melalui koordinasi dengan perangkat daerah terkait, seperti Satpol PP, Diskominfo, dan unit kerja lainnya. Penetapan peserta mempertimbangkan ketersediaan ASN dan kebutuhan organisasi, dengan mekanisme pengiriman peserta dari masing-masing perangkat daerah. Namun, penentuan peserta belum sepenuhnya didasarkan pada kesesuaian antara materi pelatihan dan jabatan atau kompetensi individu ASN.

RUNDOWN CAPACITY BUILDING CAMAT DAN LURAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SEMARANG TAHUN 2024 Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & Spa Jl. Lakda Adisucipto No. KM.8 Yogyakarta				
NO	WAKTU (Pukul)	DURASI	KEGIATAN	TEMPAT
Sabtu, 12 Juli 2024				
1	13.00	240'	Keterangatan	4 (Empat) TIK Mekan Kecamatan
				<p>Perlu dengan kelua (20)</p> <p>1) Kantor Kec. Ngagelan peserta dari: Kec. Ngagelan (10) Kec. Tugu (10) Kec. Mijen (10) Kec. Semarang Barat (10)</p> <p>2) Kantor Kec. Banyuwangi peserta dari: Kec. Banyuwangi (10) Kec. Tembung (10) Kec. Candik (10)</p> <p>3) Kantor Kec. Pedurungan peserta dari: Kec. Pedurungan (10) Kec. Gunung (10) Kec. Candik (10) Kec. Semarang Timur (10)</p> <p>4) Kantor Kec. Semarang Tengah peserta dari: Kec. Semarang Tengah (10) Kec. Semarang Selatan (10)</p>
2	17.00 - 18.00		Makan Diang	Bus
3	17.00 - 18.00		Check in dan Penetapan Kegiatan	Room
4	18.00 - 19.00	60'	Dinner (makan malam)	Perhotelan Mekan
5	19.00 - 19.05	5'	Pembukaan Dua MC	Perhotelan Mekan
6	19.05 - 19.20	15'	Penutupan Wakil Kota Semarang	Perhotelan Mekan
7	19.20 - 22.30	180'	Makan Malam Tamah dan Hiburan	Perhotelan Mekan
8	22.30 - 00.00		Penutupan	Room
Minggu, 13 Juli 2024				
9	08.00 - 08.30	30'	Sarapan	Lapangan Tani Hutan
10	08.30 - 09.30	120'	Outbound	Lapangan Tani Hutan
11	09.30 - 10.00	30'	Makan Pagi	Restoran Hutan
12	10.00 - 12.00	120'	Penyampaian Materi	Room
13	12.00		Penutupan	Perhotelan

Gambar 4. Rundown Kegiatan Capacity Building BKPP Kota Semarang 2024

Pelaksanaan pelatihan dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dengan metode penyampaian materi oleh narasumber, diskusi, dan tanya jawab. Narasumber yang dilibatkan berasal dari internal pemerintah daerah maupun pihak eksternal, sesuai dengan kebutuhan materi pelatihan. Dalam pelaksanaannya, kegiatan pelatihan sering mengalami penyesuaian waktu akibat berbenturan dengan tugas rutin ASN dan agenda pimpinan daerah, sehingga durasi pelatihan tidak selalu berjalan sesuai rencana awal.

Selama kegiatan berlangsung, BKPP melaksanakan pengelolaan administrasi pelatihan, termasuk pencatatan kehadiran peserta dan dokumentasi kegiatan. Aspek administrasi menjadi fokus utama dalam mekanisme pelaksanaan pelatihan, sementara pengukuran capaian pembelajaran peserta belum dilakukan secara terstruktur.

Tahap evaluasi pelatihan dilakukan secara terbatas pada saat kegiatan berlangsung, terutama melalui pengamatan partisipasi peserta dan umpan balik langsung setelah pelatihan selesai. Evaluasi pascapelatihan untuk menilai penerapan hasil pelatihan di unit kerja belum

dilaksanakan secara sistematis. Setelah pelatihan selesai, ASN kembali melaksanakan tugas di unit kerja masing-masing tanpa mekanisme tindak lanjut yang terencana.

8. Faktor Pendukung Pelaksanaan Program Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan *capacity building* di BKPP Kota Semarang didukung oleh beberapa faktor. Dukungan pimpinan daerah dan pimpinan organisasi menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan pelatihan. Dukungan tersebut tercermin dalam kebijakan yang mendorong pengembangan kompetensi ASN serta persetujuan terhadap pelaksanaan kegiatan pelatihan.

Lebih lanjut lagi adanya regulasi yang mewajibkan ASN mengikuti pengembangan kompetensi turut mendorong partisipasi ASN dalam kegiatan pelatihan. Komitmen BKPP dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengelola kepegawaian juga menjadi faktor pendukung penting dalam pelaksanaan program pelatihan *capacity building*.

9. Faktor Penghambat Pelaksanaan Program Pelatihan

Di samping faktor pendukung, pelaksanaan pelatihan *capacity building* juga menghadapi berbagai hambatan. Hambatan utama adalah keterbatasan waktu ASN akibat beban kerja dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi. ASN seringkali harus membagi waktu antara mengikuti pelatihan dan menyelesaikan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Hambatan lainnya adalah penyesuaian jadwal pelatihan dengan agenda pimpinan daerah. Kegiatan pimpinan yang bersifat mendadak menyebabkan jadwal pelatihan harus diubah atau ditunda. Selain itu, keterbatasan anggaran juga membatasi

pengembangan variasi dan kualitas pelatihan yang diselenggarakan.

10. Evaluasi Program pelatihan *Capacity Building*

Evaluasi pelatihan di BKPP Kota Semarang masih terbatas pada evaluasi selama pelaksanaan kegiatan. Evaluasi tersebut dilakukan melalui pencatatan kehadiran peserta dan penyampaian kesan atau masukan secara lisan setelah pelatihan selesai.

Belum terdapat mekanisme evaluasi pascapelatihan yang terstruktur untuk menilai sejauh mana hasil pelatihan diterapkan oleh ASN di unit kerja masing-masing. Ketidadaan evaluasi lanjutan ini menyebabkan dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN sulit diukur secara objektif dan berkelanjutan.

11. Dampak Program Pelatihan terhadap Kinerja ASN

Pelaksanaan program pelatihan *capacity building* di BKPP Kota Semarang memberikan dampak positif terhadap peningkatan pengetahuan dan pemahaman ASN, khususnya terkait tugas dan fungsi pekerjaan yang dijalankan. ASN peserta pelatihan memperoleh tambahan wawasan mengenai kebijakan kepegawaian, prosedur kerja, serta pemahaman teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Peningkatan pengetahuan tersebut dirasakan membantu ASN dalam memahami alur kerja dan tanggung jawab jabatan secara lebih jelas.

Dampak pelatihan juga terlihat pada peningkatan pemahaman ASN terhadap peraturan dan kebijakan internal organisasi. Beberapa ASN menyampaikan bahwa setelah mengikuti pelatihan, mereka menjadi lebih memahami ketentuan yang berlaku dan mampu menjalankan tugas dengan lebih tertib sesuai prosedur. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *capacity*

building berkontribusi pada peningkatan aspek kognitif ASN, terutama dalam hal pemahaman kebijakan dan tata kelola kerja.

Meskipun demikian, penerapan hasil pelatihan dalam peningkatan kinerja ASN belum berlangsung secara merata. Tidak seluruh ASN peserta pelatihan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh ke dalam praktik kerja sehari-hari. Sebagian ASN telah menunjukkan perubahan positif, seperti peningkatan ketepatan waktu penyelesaian tugas, peningkatan kualitas administrasi, serta pemahaman yang lebih baik terhadap mekanisme kerja. Namun, sebagian ASN lainnya belum menunjukkan perubahan yang signifikan dalam kinerja setelah mengikuti pelatihan.

Perbedaan tingkat penerapan hasil pelatihan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kondisi lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh, terutama terkait dengan dukungan atasan dan sistem kerja di unit masing-masing. Selain itu, beban tugas yang tinggi dan tuntutan pelayanan publik yang harus tetap berjalan menyebabkan ASN kesulitan untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal. Ketidadaan mekanisme tindak lanjut dan pendampingan pascapelatihan juga menjadi faktor yang membatasi dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

12. Upaya Solusi Terhadap Hambatan Pelaksanaan Pelatihan

BKPP Kota Semarang menyadari adanya berbagai hambatan dalam pelaksanaan program pelatihan *capacity building*, baik yang bersifat teknis maupun organisatoris. Oleh karena itu, BKPP melakukan sejumlah upaya untuk mengurangi hambatan tersebut agar pelaksanaan pelatihan tetap dapat berjalan

dan memberikan manfaat bagi peningkatan kompetensi ASN.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah penyesuaian jadwal pelatihan agar lebih fleksibel dan tidak terlalu mengganggu pelaksanaan tugas rutin ASN. BKPP berupaya mengatur waktu pelatihan dengan mempertimbangkan beban kerja ASN serta agenda pimpinan daerah. Penyesuaian jadwal ini dilakukan melalui koordinasi yang lebih intensif dengan pihak-pihak terkait agar pelatihan dapat dilaksanakan pada waktu yang relatif kondusif.

Upaya lainnya adalah peningkatan koordinasi dengan pimpinan daerah dan pimpinan organisasi. Koordinasi ini dilakukan untuk memastikan dukungan terhadap pelaksanaan pelatihan serta meminimalkan perubahan jadwal yang bersifat mendadak. Dukungan pimpinan diharapkan dapat memberikan ruang bagi ASN untuk mengikuti pelatihan secara lebih optimal tanpa mengabaikan tanggung jawab pelayanan publik.

BKPP juga melakukan prioritas terhadap jenis pelatihan yang diselenggarakan. Dalam kondisi keterbatasan anggaran dan waktu, pelatihan yang dianggap paling relevan dan strategis bagi kebutuhan organisasi menjadi prioritas utama. Prioritas ini ditentukan berdasarkan urgensi kebutuhan kompetensi ASN serta kesesuaian pelatihan dengan tugas dan fungsi organisasi.

Di sisi perencanaan, BKPP berupaya memperbaiki proses identifikasi kebutuhan pelatihan dengan mendorong pemetaan kompetensi ASN yang lebih terarah. Upaya ini dilakukan agar pelatihan yang diselenggarakan ke depan lebih sesuai dengan kebutuhan riil ASN di masing-masing unit kerja. Selain itu, BKPP juga mengupayakan penguatan evaluasi pelatihan, tidak hanya pada saat pelaksanaan, tetapi juga pascapelatihan,

agar penerapan hasil pelatihan dapat dipantau secara lebih sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Sandra, R., & Ilmu Pemerintahan, J. (n.d.). STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH.
- Brawijaya, U., & Astiwi, A. R. (n.d.). *PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia)* SKRIPSI Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi.
- Budianto, I., Fatimah, A. S., Rosmajudi, A., Yppt, S., & Tasikmalaya, P. (2023). *PENGEMBANGAN KAPASITAS (CAPACITY BUILDING) APARATUR SIPIL NEGARA KECAMATAN DI KABUPATEN TASIKMALAYA*. *Indonesian Journal Of Education And Humanity*, 3.
- Creswell W., & Creswell David J. (n.d.). *RESEARCH DESIGN. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Kementrian PARNB. (2022). *peraturan-menteri-spanrb-nomor-6-tahun-2022*.
- Laporan-Kinerja-Badan-Kepegawaian-Negara-2019*. (n.d.).

- Mongilong, A., Singkoh, F., & Kairupan, J. (n.d.). *PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME KERJA DI BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW*.
- Sugiyono. (2005). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN RD*.
- UU Nomor 05 Tahun 2014. (n.d.).
- Darmi, T., & Anwar, F. (2022). Analisis Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Universitas Muhammadiyah Bengkulu*.
- Astiwi, A. R. (2018). *Pengembangan kapasitas sumber daya manusia: Studi pada Biro Sumber Daya Manusia di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia* (Skripsi, Universitas Brawijaya).
- Budianto, I., Fatimah, A. S., & Rosmajudi, A. (2023). Pengembangan Kapasitas (*Capacity building*) Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Kabupaten Tasikmalaya. *Indonesian Journal of Education and Humanity*, 3(4), 1-10.
- BKPP Semarang. (2022). *Motivation Achievement*. BKPP Semarang.
- <https://bkpp.semarangkota.go.id/post/motivation-achievement>