



Ranah Research
Journal of Multidisciplinary Research and Development

E-ISSN: 2655-0865

DINASTI RESEARCH

082170743613 ranahresearch@gmail.com <https://jurnal.ranahresearch.com>

DOI: <https://doi.org/10.38035/rj.v8i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Implementasi Pelatihan Aparatur Sipil Negara dan Kesiapan Pencapaian Human Capital Development Plan (HCDP) di Pemerintah Kota Bontang

Ayu Aldiana¹, Aji Ratna Kusuma², Enos Paselle³

¹Universitas Mulawarman, Indonesia, ayawssi@gmail.com

²Universitas Mulawarman, Indonesia, ajiratnakusuma@fisip.ac.id

³Universitas Mulawarman, Indonesia, enospaselle@fisip.ac.id

Corresponding Author: ayawssi@gmail.com¹

Abstract: *This study analyzes the implementation of civil apparatus training and the readiness to achieve the Human Capital Development Plan (HCDP) in Bontang City using the Van Meter and Van Horn theory. A descriptive qualitative method was employed through in-depth interviews, observation, and document study. Results indicate effective implementation supported by regulations, political commitment, and adequate infrastructure. However, challenges remain in competency data accuracy, workload conflicts, and internal communication bottlenecks. Recommendations include integrating independent competency data systems and digitalizing training information delivery.*

Keyword: *Civil Apparatus Training, HCDP, Policy Implementation, Competency*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis implementasi pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan kesiapan pencapaian *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Pemerintah Kota Bontang menggunakan teori Van Meter dan Van Horn. Metode kualitatif deskriptif digunakan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil menunjukkan implementasi berjalan efektif dengan dukungan regulasi, komitmen politik pimpinan, dan infrastruktur yang sangat memadai. Namun, efektivitas pencapaian terhambat oleh akurasi data kompetensi, konflik beban kerja dinas, dan sumbatan komunikasi internal. Rekomendasi mencakup integrasi sistem data kompetensi secara mandiri dan digitalisasi penyampaian informasi pelatihan.

Kata Kunci: *Pelatihan ASN, HCDP, Implementasi Kebijakan, Kompetensi.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Aparatur merupakan pilar krusial dalam administrasi publik, khususnya terkait Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN mengamanatkan bahwa setiap ASN berhak dan wajib mendapatkan pengembangan kompetensi untuk mendukung kebutuhan jabatan organisasi. Amanat ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 serta Peraturan

Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 yang mengharuskan pengembangan kompetensi sebesar minimal 20 jam pelajaran per tahun.

Sebagai respons terhadap kompleksitas manajemen talenta, pemerintah memperkenalkan *Human Capital Development Plan* (HCDP) melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 604/K.1/HKM.02.2./2025. HCDP menjadi instrumen strategis yang memastikan bahwa seluruh program pelatihan disusun berbasis analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap*) dan proyeksi kebutuhan jabatan. Di lingkungan Pemerintah Kota Bontang, BKPSDM bertindak sebagai *leading sector* pengembangan kompetensi ini.

Meskipun laporan kinerja BKPSDM Kota Bontang pada tahun 2023 menunjukkan capaian Indeks Sistem Merit sebesar 95,71%, serta partisipasi pelatihan yang tinggi dengan total 2.560 ASN pada rentang 2023-2024, pelaksanaan pelatihan belum sepenuhnya terintegrasi secara komprehensif. Kendala yang dihadapi meliputi rendahnya kesadaran ASN terhadap pelatihan berbasis kebutuhan, belum maksimalnya pemetaan kesenjangan kompetensi, serta sosialisasi HCDP yang belum merata. Berdasarkan gap empiris tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi pelatihan ASN dan kesiapan pencapaian HCDP di Pemerintah Kota Bontang, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif (Yin, 2018), yang berlokasi di lingkungan Pemerintah Kota Bontang. Fokus utama penelitian dikaji melalui enam dimensi teori implementasi Van Meter dan Van Horn: standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik pelaksana, komunikasi, disposisi, dan lingkungan.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan kunci (Kepala BKPSDM dan Kabid PMPSDM) serta informan utama (ASN peserta, Widyaiswara LAN, BAPPERIDA, Diskominfo, dan Disdikbud). Data sekunder dihimpun dari dokumen kebijakan, Renstra, laporan kinerja, dan dokumen HCDP. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Data kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi pelatihan ASN dan kesiapan HCDP dianalisis melalui enam indikator implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, menghasilkan temuan sebagai berikut:

1. Standar dan Tujuan Kebijakan

Tujuan pelatihan di Kota Bontang secara definitif diarahkan untuk menutup kesenjangan kompetensi dan telah terintegrasi dengan dokumen HCDP sebagai pedoman utama. Praktik di lapangan telah bergeser dari sistem "giliran" menjadi sistem meritokrasi yang presisi berdasarkan profil pegawai. Akan tetapi, masih terdapat inkonsistensi di tingkat hilir, di mana kurikulum teknis yang didapatkan sering kali sulit diaplikasikan karena ketidaksiapan sistem atau aplikasi di unit kerja (OPD) asal.

2. Sumber Daya (SDM, Anggaran, dan Sarana)

Secara teknologis, kesiapan sarana prasarana di BKPSDM Kota Bontang sangat paripurna. Hal ini dibuktikan dengan fasilitas premium berupa pemanfaatan Ruang *Computer Assisted Test* (CAT) berkapasitas 100 PC untuk diklat teknis tinggi serta dukungan modul berbasis digital (*paperless*). Meskipun alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) diprioritaskan untuk diklat wajib (*mandatory*), porsi mandiri dinas sering terbatas. Kelemahan mendasar pada indikator ini terletak pada keterbatasan narasumber teknis ahli

spesifik dan belum optimalnya pangkalan data untuk mengukur profil kesenjangan kompetensi secara mutakhir dan *real-time*.

3. Karakteristik Organisasi Pelaksana

BKPSDM Kota Bontang menunjukkan kinerja struktur kelembagaan dan SOP yang sangat akuntabel. Kekuatan utama terletak pada SDM pengelola (panitia) yang memiliki jam terbang tinggi serta ditopang jabatan fungsional spesifik seperti Analis SDM Aparatur dan Analis Pengembangan Kompetensi. Soliditas kelembagaan ini diperkuat oleh *political will* yang sangat tinggi dari Wali Kota yang menempatkan IKU pengembangan kompetensi sebagai motor utama mesin birokrasi.

4. Komunikasi Antar Organisasi

Penyebaran instruksi dan informasi makro dari BKPSDM ke OPD telah bertransformasi digital melalui aplikasi Srikandi dan grup WhatsApp dengan cepat. Namun, ditemukan patologi birokrasi berupa *bottleneck* (sumbatan informasi) di ranah pimpinan internal OPD. Surat panggilan diklat sering tertahan dan turun ke staf pelaksana mendekati hari-H, yang memicu disfungsi berupa penunjukan peserta secara asal dan membuat peserta keteteran dalam melakukan serah terima pekerjaan (*handover*).

5. Disposisi Pelaksana

Tingkat komitmen dan motivasi ASN di Kota Bontang sangat positif. Regulasi LAN yang mewajibkan 20 JP per tahun sukses bertransformasi menjadi katalisator tumbuhnya budaya belajar. Peserta memperlihatkan antusiasme yang tinggi selama muatan kurikulum bersifat relevan dan menawarkan solusi teknis (*problem-solving*) terhadap tugas harian mereka, bukan sekadar teori monoton.

6. Lingkungan Sosial, Politik, dan Organisasi

Lingkungan birokrasi lokal telah bergerak menuju konsep *learning organization*, seperti inovasi *In-House Training* di Diskominfo dan pengaktifan MGMP/KKG di Disdikbud. Tidak ditemukan resistensi radikal terhadap sistem HC DP, melainkan resistensi berupa konflik peran pragmatis. Para pimpinan dinas mengalami dilema melepas staf teknis selama berhari-hari karena takut roda pelayanan esensial macet akibat tingginya beban kerja harian (*workload overload*).

7. Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan sintesis di atas, implementasi didukung oleh lima kekuatan utama: (1) Dukungan politik penuh dari Wali Kota; (2) Fasilitas premium seperti Ruang CAT; (3) Tim pengelola spesifik dan berpengalaman; (4) Keluwesan inovasi *In-House Training* di OPD; dan (5) Regulasi pemaksa 20 JP.

Sebaliknya, program ini terhambat oleh: (1) Belum akuratnya data validasi kompetensi *real-time*; (2) Benturan antara jadwal pelatihan dan tingginya beban kerja harian; (3) Keterbatasan kuota daerah; dan (4) Rantai birokrasi penyampaian informasi yang memicu peserta diklat tidak tepat sasaran.

KESIMPULAN

Implementasi pelatihan ASN dan kesiapan pencapaian *Human Capital Development Plan* (HC DP) di Pemerintah Kota Bontang telah berjalan dengan efektif, dilandasi oleh fondasi kebijakan yang kuat, *political will* pimpinan daerah, serta infrastruktur teknologi yang sangat representatif. Akan tetapi, pencapaian target strategis ini belum mencapai titik paripurna akibat kendala pada akurasi integrasi data kompetensi kepegawaian dan sumbatan alur komunikasi internal (*bottleneck*) di level pimpinan instansi sasaran.

Untuk mengakselerasi kesiapan HCDP, direkomendasikan agar BKPSDM melakukan percepatan integrasi data kompetensi melalui fitur *self-assessment* dalam aplikasi kepegawaian secara berkala, serta mengembangkan sistem *alert* otomatis. Selain itu, mekanisme distribusi informasi perlu direformasi dengan menerapkan notifikasi digital langsung ke staf (minimal dua minggu sebelum acara) guna memotong rantai birokrasi. Mengingat kendala beban kerja di instansi asal, pengembangan model *Blended Learning* atau *Micro-learning* juga perlu diintensifkan.

REFERENSI

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2016). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (5th ed.). CQ Press (SAGE Publications).
- David, S., Zinica, D., & et al. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under "the future of work" paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>
- Dessler, G. (2015). *Management of Human Resources: The Essentials* (13th ed.). Pearson Education.
- Firdaus, Seran, G. G., & Sastrawan, B. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bogor. *Jurnal Ilmu Administrasi UNIDA*, 3(1), 7011–7019.
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Megalia, & Makmun. (2017). [Sesuaikan rujukan spesifik jurnal dari pustaka jika merujuk pada sitasi pendahuluan].
- Putong, & Wahyudi. (2022). [Sesuaikan rujukan spesifik dari naskah tesis asli].
- Subarsono. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Tjilen, A. P. (2019). *Konsep, Teori, dan Teknik Analisis Implementasi Kebijakan Publik*. Penerbit Nusa Media.
- Virnandes, S. R., Shen, J., Vlahu-Gjorgievska, E., & Virnandes, R. (2024). Building public trust through digital government transformation: A qualitative study of Indonesian civil service agency. *Procedia Computer Science*, 234, 1183–1191. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.114>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.