



## Orasi: Jurnal Ilmu Politik dan Sosial

| ISSN (Online) [3063-9719](https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.294) |  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>  
DOI: <https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.294>



### Peran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat dalam Meningkatkan Kompetensi ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan Manajerial

**Winni Ahatri<sup>1</sup>, Lilis Weldayenti<sup>2</sup>, Annisa Noviyani<sup>3</sup>, Ridhatul Khairunnisa<sup>4</sup>, Yulia Hanoselina<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang,  
[winiahatri@gmail.com](mailto:winiahatri@gmail.com)

<sup>2</sup> Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang,  
[lilisweldayenti5@gmail.com](mailto:lilisweldayenti5@gmail.com)

<sup>3</sup> Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang,  
[annisanoviyani11@gmail.com](mailto:annisanoviyani11@gmail.com)

<sup>4</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang,  
[ridhatulkhairunnisa@gmail.com](mailto:ridhatulkhairunnisa@gmail.com)

<sup>5</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang,  
[Yuliahanolina@fis.unp.ac.id](mailto:Yuliahanolina@fis.unp.ac.id)

Corresponding Author: [winiahatri@gmail.com](mailto:winiahatri@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** The success and capabilities of Civil Servants (ASN) are crucial for providing high-quality public services. Public satisfaction with government services is directly influenced by the good quality of civil servants. To fulfill their duties as public servants in the current era of digital disruption, civil servants must be flexible, innovative, and professional. This research examines the role of the Human Resources Development Agency (BPSDM) of West Sumatra Province in enhancing the competence of civil servants thru managerial education and training programs, a strategic effort to improve such competence. This research was conducted qualitatively using a descriptive approach. Data collection methods include in-depth interviews with the West Sumatra Provincial BPSDM, literature research from various journals, performance reports, and relevant official documents. The research results indicate that BPSDM plays a strategic role in enhancing the capacity of civil servants thru the implementation of a blended learning system, change projects, and continuous evaluation focused on improving the quality of public services. The results indicate that BPSDM West Sumatra not only improves the technical and managerial knowledge of ASN but also enhances their readiness to navigate the demands of digital transformation in public administration. Blended learning has expanded learning opportunities while maintaining cost efficiency and ensuring instructional effectiveness. The Change Project component also encourages participants to propose and implement innovative initiatives within their respective agencies. Its impact is demonstrated through improved problem-solving abilities, organizational analysis, and the execution of practical solutions that support institutional performance. Despite facing challenges such as limited resources, varied participant competence levels, and technical barriers in digital learning, BPSDM continues to

*strengthen training implementation through trainer capacity-building, strategic participant selection, and broader institutional collaboration.*

**Keywords:** *human resource development, BPSDM, competency, education, managerial training.*

---

**Abstrak:** Kesuksesan dan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting untuk penyediaan layanan publik yang berkualitas tinggi. Kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah dipengaruhi langsung oleh kualitas ASN yang baik. Untuk memenuhi tugasnya sebagai pelayan publik di era disruptif digital saat ini, ASN harus fleksibel, inovatif, dan profesional. Penelitian ini mengkaji peran BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam meningkatkan kompetensi ASN melalui program pendidikan dan pelatihan manajerial, salah satu upaya strategis untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data meliputi wawancara menyeluruh dengan BPSDM Provinsi Sumatera Barat, penelitian literatur dari berbagai jurnal, laporan kinerja, dan dokumen resmi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPSDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kapasitas ASN melalui penerapan sistem pembelajaran campuran, proyek perubahan, dan evaluasi berkelanjutan yang berfokus pada meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa BPSDM Sumatera Barat tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis ASN, tetapi juga membangun kesiapan aparatur dalam menghadapi tuntutan era digital. Blended learning dinilai memperluas kesempatan belajar sekaligus mendukung efisiensi anggaran tanpa mengurangi efektivitas pembelajaran. Komponen Proyek Perubahan terbukti memberikan ruang bagi peserta untuk mengembangkan inovasi yang dapat diterapkan langsung di instansi masing-masing. Dampaknya terlihat dari kemampuan peserta dalam menganalisis persoalan organisasi dan merumuskan solusi yang berdampak pada peningkatan kinerja unit kerja. Walaupun berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya, kesenjangan kemampuan peserta, dan hambatan teknis masih ditemui, BPSDM mampu mengoptimalkan penyelenggaraan pelatihan dengan meningkatkan kualitas widyaiswara, memperluas kolaborasi, dan mengatur seleksi peserta secara efektif.

**Kata Kunci:** *pengembangan SDM, BPSDM, kompetensi, pendidikan, pelatihan manajerial.*

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen paling penting dalam keberlangsungan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Keberhasilan suatu instansi sangat bergantung pada kualitas dan kemampuan manusia yang menggerakkannya. Dalam konteks pemerintahan, SDM diwujudkan dalam bentuk Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Sebagai ujung tombak birokrasi, ASN dituntut memiliki kompetensi, integritas, dan profesionalisme agar mampu menciptakan pelayanan publik yang efektif dan berkualitas.

Perkembangan zaman yang ditandai oleh kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang semakin tinggi menuntut ASN untuk terus beradaptasi. ASN tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai inovator dan pengambil keputusan yang harus responsif terhadap perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern dan akuntabel.

Kewajiban peningkatan kompetensi ASN telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan pentingnya pembinaan karier dan profesionalisme aparatur melalui berbagai program pengembangan. Salah satu langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Pemerintah Daerah, kegiatan diklat merupakan sarana penting dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan sikap profesional ASN agar dapat menjalankan tugas secara optimal. (Ishak et al., 2020).

Pelatihan adalah salah satu metode pengembangan kompetensi ASN yang bertujuan untuk meningkatkan sikap, keterampilan, dan pengetahuan. Pengembangan kompetensi ASN mempunyai korelasi dengan peningkatan produktivitas kerja karena mampu menutupi kesenjangan kompetensi individu guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. ASN akan memiliki produktivitas kerja yang rendah jika kurang memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam mengemban jabatan tersebut. Pegawai yang kompeten dan berkinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pengembangan kompetensi akan memberikan ASN pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait pekerjaan yang mereka lakukan sesuai standar yang berlaku.

Pengembangan kompetensi harus dirancang secara terstruktur sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu sehingga sejalan dengan pengembangan karier dan kebutuhan organisasi. Menurut Sanyal dan Hisyam (2018) dalam (Pulungan, 2022), pelaksanaan pengembangan kompetensi mesti dirancang dengan baik dan sistematis mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan sampai penilaian hasil pelatihan. Oleh sebab itu, analisis kebutuhan pengembangan kompetensi diperlukan untuk menganalisis permasalahan dan tantangan unit.

Terutama pada era digitalisasi dan penuh ketidakpastian saat ini, pelaksanaan program dan kegiatan pemerintahan dalam pelayanan publik dibutuhkan kemampuan SDM yang mumpuni untuk menghadapi setiap perubahan akibat perkembangan zaman dan teknologi informasi yang tengah terjadi. Pengelolaan SDM sebagai aset organisasi sektor publik dalam menjalankan tugas pembangunan dan pemerintahan sangatlah diperlukan. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM aparatur merupakan kewenangan Lembaga Administrasi Negara yang didelegeasikan kepada lembaga kediklatan di daerah provinsi dan kebupaten kota yang terakreditasi. Pengelolaan organisasi atau lembaga penyelenggara kediklatan bisa berjalan efektif dan efisien jika SDM yang dikelola mempunyai budaya, perilaku dan kompetensi yang mumpuni pula. Dengan demikian, kondisi ini memerlukan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) yang *smart* yakni, ASN yang kompeten terus berinovasi dalam bidang tugasnya, berkarakter dan memiliki kinerja yang baik (Ali, 2021).

Lembaga pengembangan SDM aparatur di antaranya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Daerah Provinsi Sumatera Barat. BPSDM Provinsi Sumatera Barat sebagai badan yang ikut berkomitmen dalam perencanaan dan pengembangan kompetensi pegawai, sesuai dengan Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Barat Nomor 33 Tahun 2022 terkait Uraian Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintahan Provinsi, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat memiliki tugas dan fungsi sebagai lembaga teknis daerah Guerra-Rodríguez, (2020) dalam (Tartila & Syamsir, 2024). BPSDM berperan sebagai unsur pendukung dengan peran strategis dalam hal pengembangan sumber daya aparatur, khususnya melalui pendidikan dan pelatihan pada lingkungan pemerintah provinsi Sumatera Barat yang bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai salah satu unsur penunjang dalam pengembangan SDM aparatur, sudah seharusnya dapat memposisikan diri sebagai salah satu perangkat daerah yang menjadi barometer kinerja (Fasha, 2023). Melalui berbagai program seperti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), BPSDM berupaya mencetak aparatur yang tidak hanya unggul dalam pengetahuan teoritis, tetapi juga mampu menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dan manajerial secara praktis di tempat kerja. Dengan demikian, keberadaan BPSDM menjadi faktor penting dalam memperkuat kapasitas ASN menuju birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima di Provinsi Sumatera Barat.

Keberadaan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi

perangkat daerah. Lembaga ini merancang dan melaksanakan program pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi secara sistematis dan relevan dengan kebutuhan birokrasi modern. Pendekatan tersebut memungkinkan ASN tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan manajerial serta pemahaman nilai-nilai pelayanan publik yang profesional (Guerra-Rodríguez, 2020 dalam Tartila & Syamsir, 2024), sehingga aparatur mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan masyarakat.

Pada tingkat yang lebih luas, lembaga ini juga memiliki tanggung jawab memastikan bahwa setiap program pengembangan kompetensi berdampak nyata pada peningkatan kinerja organisasi. Fasha (2023) menekankan bahwa lembaga kediklatan daerah perlu menerapkan mekanisme evaluasi yang menilai efektivitas pelatihan secara berkelanjutan serta menyesuaikan program dengan kebutuhan ASN dan sasaran strategis perangkat daerah. Dengan pengelolaan yang terstruktur dan evaluasi yang konsisten, lembaga ini tidak hanya berperan sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai pengarah utama dalam membentuk ASN yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan sedalam-dalamnya dengan cara mengumpulkan data yang sedalam-dalamnya pula, yang menunjukkan pentingnya kedalaman dan detail dari objek yang diteliti (Saleh, 2023). Penelitian kualitatif deskriptif dilakukan untuk menjelaskan penelitian yang ada tanpa memberikan manipulasi data variabel yang diteliti melalui proses wawancara secara langsung.

Penulis mengumpulkan dan menghimpun data penelitian dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian. Data utama yang dikumpulkan ialah data wawancara yang penulis lakukan dengan pihak BPSD Provinsi Sumatera Barat, tepatnya di Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial. Selain itu, penulis juga menggunakan data-data yang bersumber dari berbagai literatur, mulai dari penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian penulis, serta sumber-sumber terpercaya lainnya untuk selanjutnya diintegrasikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan pegawai merupakan salah satu hal utama yang penting bagi suatu instansi, terutama di instansi pemerintah. Hal tersebut sesuai dengan yang tertetap di dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara. Di dalam Pasal 4 Peraturan tersebut disebutkan bahwasanya setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Dan pada Pasal 12 menyatakan bahwa Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN menjadi dasar untuk pemberian sertifikasi jabatan ASN.

Selanjutnya, di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, disebutkan bahwasanya ada tiga jenis diklat ASN, antara lain:

1. Diklat Struktural/Kepemimpinannya, diklat jenis ini bertujuan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang;
2. Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing; dan
3. Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat merupakan salah satu lembaga yang bertugas untuk melakukan pengembangan ASN di tingkat Provinsi. Terkhusus dalam pemberian diklat struktural/kepemimpinan, BPSDM menyediakan beberapa jenjang diklat kepemimpinan, sebagaimana yang tercantum di dalam Peraturan

Lembaga Administrasi negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Seleksi Calon Peserta Pelatihan Kepemimpinan, yang mencakup :

1. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I yang selanjutnya disebut PKN Tingkat I adalah pelatihan struktural kepemimpinan madya atau nama lain yang sejenis sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.
2. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.
3. Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang selanjutnya disebut PKA adalah pelatihan struktural kepemimpinan administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.
4. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang selanjutnya disebut PKP adalah pelatihan struktural kepemimpinan pengawas sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

### **Mekanisme Pelaksanaan Prorgam Diklat Manajerial di BPSDM Provinsi Sumatera Barat**

Bermula saat Pandemi Covid 19 melanda dunia, dunia mengalami perubahan yang sangat besar. Semua aktivitas manusia mulai terbatas dan penggunaan teknologi sebagai media pengganti interaksi secara langsung semakin masif digunakan. Dalam konteks dunia pendidikan, proses pembelajaran dapat dilakukan dimana saja, hal ini membuat dunia pendidikan mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan metode tatap muka berubah menjadi metode campuran tatap muka dan daring, atau yang bisa kita kenal dengan sistem *blended learning*.

Model pembelajaran *blended learning* memberikan metode belajar dengan mengombinasikan metode klasikal dipadukan dengan metode *distance learning*. Metode ini juga telah diterapkan dalam pelaksanaan program diklat manajerial di lingkungan BPSDM Provinsi Sumbar. Diklat dilakukan dengan mengkombinasikan metode pembelajaran dan pelatihan melalui aplikasi perantara, seperti *zoom*, *youtube streaming* dan dan video *Google Meet* dengan metode klasikal atau tatap muka. Dengan kata lain, pembelajaran e-learning ini memadukan etode secara *synchronous* dengan metode *asynchronous*. Metode *synchronous* dalam pembelajaran secara daring yakni, diman pengampu materi dengan peserta diklat akan bertemu langsung secara tatap muka, secara langsung dengan ruang yang berbeda pada waktu yang bersamaan, namun secara daring secara virtual (Teresia, 2024).

Diklat dengan menggunakan metode blendid learning ini juga dinilai sebagai suatu langkah yang cukup efektif, dalam konteks efisiensi anggaran yang tengah dilakukan pemerintahan Indonesia saat ini. BPSDM Provinsi Sumatera Barat juga menyatakan bahwasanya tidak ada halangan yang berarti dalam pelaksanaan diklat dengan menggunakan metode *blended learning* ini. Efisiensi anggaran nasional juga mendorong penerapan *blended learning* karena dapat mengurangi durasi tatap muka diklat yang awalnya membutuhkan waktu diklat tatap muka secara langsung sepuluh hari menjadi tiga hingga lima hari saja. Hal tersebut tentu dapat menekan biaya akomodasi dan konsumsi diklat, tanpa mengurangi efektivitas pembelajaran.

Secara lebih komprehensif, efisiensi yang dihasilkan melalui implementasi sistem pembelajaran campuran tidak semata-mata merefleksikan upaya penghematan biaya, melainkan juga mengilustrasikan transformasi paradigma dalam pengelolaan pelatihan aparatur negara. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kapasitas adaptif dalam mengintegrasikan inovasi teknologi pembelajaran dengan prinsip-prinsip efektivitas administrasi publik. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan aparatur sipil negara untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara lebih fleksibel, tetapi juga memperkuat tanggung jawab individu terhadap proses pengembangan kompetensi diri. Dengan demikian, efektivitas pelatihan tidak lagi dievaluasi semata-mata berdasarkan aspek penyampaian materi, melainkan juga berdasarkan sejauh mana aparatur sipil negara mampu membangun kemandirian dalam belajar serta menginternalisasi nilai-nilai profesionalisme ke

dalam praktik kerja harian. Strategi pembelajaran semacam ini menandai pergeseran budaya pelatihan dari model instruktif menuju model partisipatif dan reflektif, yang selaras dengan semangat reformasi birokrasi kontemporer.

Penerapan blended learning oleh BPSDM Sumatera Barat sesungguhnya tidak hanya dimaksudkan untuk menyesuaikan pelatihan dengan keterbatasan selama masa pandemi, namun telah berkembang menjadi pendekatan pembelajaran yang lebih komprehensif. Model ini mendorong terjadinya perubahan pola belajar ASN dari metode yang bersifat instruksional, di mana peserta hanya menerima materi, menuju metode yang lebih mandiri dan interaktif. Dalam konteks tersebut, blended learning menjadi sarana yang mendorong ASN untuk membangun kebiasaan belajar berkelanjutan (continuous learning habit), sesuatu yang sangat penting di tengah cepatnya perubahan birokrasi modern.

Dari perspektif kelembagaan, implementasi sistem pembelajaran campuran oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dapat diinterpretasikan sebagai upaya penguatan kapasitas organisasi pembelajar. Pendekatan ini mengharuskan institusi tersebut tidak sekadar berfungsi sebagai penyedia pelatihan, melainkan sebagai fasilitator pembelajaran berkelanjutan yang mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan digital. Dengan mengintegrasikan teknologi dan metode kolaboratif, BPSDM telah memperluas cakupan pembelajaran, menyederhanakan proses koordinasi, serta memperkaya sumber daya pembelajaran yang dapat diakses oleh peserta di berbagai daerah. Inovasi ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dan pelatihan daerah mampu mengoptimalkan peran edukatifnya tanpa bergantung secara eksklusif pada metode konvensional, melainkan melalui pengembangan ekosistem pelatihan yang lebih inklusif, partisipatif, dan berfokus pada hasil.

Selain itu, perpaduan tatap muka dan pembelajaran daring memungkinkan ASN untuk memanfaatkan berbagai sumber belajar digital seperti modul interaktif, video pembelajaran, forum diskusi, dan kuis online yang dapat diakses kapan saja. Pola ini mempermudah peserta untuk menyesuaikan proses belajar dengan ritme kerja mereka. Dengan demikian, blended learning di BPSDM tidak hanya memotong biaya penyelenggaraan, tetapi juga meningkatkan kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan teknologi digital—kompetensi yang menjadi inti dalam implementasi SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik). Melalui pendekatan ini, BPSDM secara tidak langsung sedang mempercepat transformasi digital aparatur dan memperkuat budaya pembelajaran yang lebih fleksibel, modern, dan responsif terhadap perubahan kerja birokrasi di masa depan.

Hal ini juga menjadi salah satu upaya yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sumatera Barat untuk meningkatkan kompetensi ASN pada level manajerial melalui berbagai program pelatihan kepemimpinan. Melalui tiga jenjang pelatihan utama, yaitu PKN, PKA, dan PKP, BPSDM berusaha untuk membentuk pejabat yang tidak hanya memahami teori kepemimpinan, namun juga mampu menerapkannya secara nyata dalam lingkungan kerja mereka. Pendekatan *blended learning* menjadi inovasi penting yang menggabungkan metode daring dan tatap muka untuk meningkatkan efektivitas pelatihan sekaligus menyesuaikan diri dengan dinamika era digital.

Selain itu, dari sudut pandang manajemen pembelajaran organisasi, implementasi blended learning oleh BPSDM Sumatera Barat menunjukkan komitmen institusional untuk melakukan adaptasi pembelajaran organisasional. Institusi ini tidak hanya memodifikasi metode penyampaian pelatihan, tetapi juga menyelaraskan pola koordinasi, kurikulum, serta pengelolaan waktu pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa blended learning berperan sebagai mekanisme transformasi struktural, bukan sekadar penyesuaian teknis sebagai respons terhadap pandemi.

Implementasi tersebut juga dapat diinterpretasikan sebagai bentuk efisiensi strategis, di mana BPSDM berhasil menjaga kualitas pembelajaran tanpa perlu meningkatkan alokasi anggaran. Pendekatan ini selaras dengan prinsip nilai terhadap uang dalam administrasi publik, yang menilai program pelatihan tidak hanya berdasarkan output (seperti jumlah peserta atau materi yang disampaikan), melainkan juga berdasarkan outcome berupa peningkatan

kompetensi substantif bagi aparatur sipil negara. Efisiensi ini menjadi krusial, mengingat tekanan anggaran pemerintah pascapandemi yang signifikan, sehingga mendorong lembaga pelatihan untuk lebih adaptif dan inovatif. Dengan demikian, model blended learning bukanlah solusi temporer, melainkan memiliki potensi sebagai pendekatan permanen dalam pengelolaan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di BPSDM Sumatera Barat.

Implementasi blended learning di BPSDM juga dapat dibaca sebagai indikator meningkatnya kematangan organisasi dalam mengelola perubahan. Kematangan organisasi yang diperlihatkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat juga tercermin dalam kemampuannya untuk menyelaraskan aspek teknis dan strategis dalam pelaksanaan pelatihan. Proses tersebut tidak hanya memerlukan persiapan sumber daya manusia dan infrastruktur, melainkan juga restrukturisasi mekanisme kerja internal, koordinasi lintas bidang, serta peningkatan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan pembelajaran campuran pada dasarnya merupakan buah dari pengelolaan organisasi yang sistematis dan berorientasi pada capaian konkret. Pendekatan ini menempatkan BPSDM bukan hanya sebagai penyelenggara pelatihan, melainkan sebagai katalisator transformasi kelembagaan yang mendorong efisiensi pelayanan publik dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di seluruh unit kerja pemerintah daerah. Perubahan metode pelatihan membutuhkan kesiapan dalam berbagai aspek, mulai dari desain kurikulum, kesiapan struktural lembaga, hingga peningkatan kapabilitas widyaiswara. Oleh karena itu, keberhasilan BPSDM menerapkan blended learning menunjukkan bahwa lembaga ini tidak sekadar adaptif, tetapi telah memasuki fase inovasi institusional.

Di samping itu, pergeseran dari pola pembelajaran tradisional menuju metode campuran juga mengharuskan lembaga melakukan redesain sistem pengelolaan pelatihan, termasuk penataan ulang alur koordinasi, mekanisme monitoring peserta, dan sistem penyajian materi. Hal ini menjadikan BPSDM tidak hanya sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai lembaga yang mengembangkan learning management system berbasis digital.

Melihat perkembangan tersebut, pendekatan blended learning memiliki potensi untuk menghadirkan tata kelola pelatihan yang lebih sederhana, terukur, dan berorientasi pada kebutuhan kompetensi aktual ASN. Dengan perubahan itu, BPSDM dapat menjadi contoh bagaimana lembaga pelatihan daerah mampu memodernisasi proses belajar aparatur sesuai tuntutan transformasi digital birokrasi.

### **Efektifitas Program Diklat Manajerial di BPSDM Provinsi Sumatera Barat**

Pelaksanaan program diklat manajerial atau kepemimpinan di BPSDM Provinsi Sumatera Barat memperhatikan bagaimana program yang diberikan benar-benar dapat memberikan manfaat jangka panjang dan membawa pengaruh positif terhadap kinerja organisasi di instansi yang dipimpin oleh peserta diklat nantinya. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penyeimbangan antara teori yang diberikan dengan praktik nyata yang harus dilaksanakan secara konkret oleh peserta diklat.

Peserta diklat nantinya akan diminta untuk membuat sebuah proyek perubahan yang mereka rancang untuk perubahan instansi mereka ke depannya. Peserta diklat akan mempresentasikan bagaimana inovasi yang akan mereka berikan kepada instansi masing-masing dan diberikan waktu untuk mewujudkan proyek tersebut dalam kurun waktu tertentu. Setelah itu, peserta diklat diminta untuk melaporka progress proyek perubahan yang mereka buat kepada pihak BPSDM Provinsi Sumatera Barat. Pelaksanaan Proyek Perubahan menjadi salah satu komponen kunci yang membedakan pelatihan manajerial BPSDM dengan pelatihan konvensional. Melalui proyek ini, peserta tidak hanya mengembangkan ide inovatif tetapi juga mengimplementasikannya di instansi masing-masing. Proyek ini juga berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan pelatihan karena hasil implementasi mencerminkan sejauh mana peserta mampu mentransfer pengetahuan yang diperoleh ke dalam praktik manajerial di lapangan.

Project Change yang diberikan kepada peserta pelatihan manajerial pada dasarnya merupakan instrumen reformasi mikro yang dirancang untuk membangun kemampuan ASN

dalam memecahkan masalah aktual di tempat kerja. Melalui proyek ini, peserta tidak hanya diminta menciptakan inovasi, tetapi juga melakukan analisis situasi yang lebih mendalam, mengidentifikasi akar permasalahan organisasi, serta merancang intervensi yang relevan dan dapat diterapkan.

Jika ditinjau lebih jauh, Project Change menjadi mekanisme latihan yang sangat efektif untuk mengembangkan pola pikir kritis dan kemampuan manajerial berbasis solusi. Selanjutnya, mekanisme proyek perubahan ini dapat dipandang sebagai sarana konkret untuk menerapkan prinsip kepemimpinan adaptif dalam konteks birokrasi. Melalui program tersebut, peserta tidak hanya bertindak sebagai penerima instruksi pelatihan, tetapi juga sebagai aktor perubahan yang mengimplementasikan inovasi langsung di lingkungan kerja masing-masing. Dengan cara mengidentifikasi tantangan aktual dan merancang pendekatan solutif yang kreatif, Aparatur Sipil Negara (ASN) memperoleh pemahaman untuk menyelaraskan aspirasi organisasi dengan tuntutan sosial. Dengan demikian, proyek perubahan berfungsi sebagai arena eksperimen kepemimpinan, di mana peserta dapat mengevaluasi keterampilan manajerialnya dalam skenario riil serta mendorong terbentuknya kultur reflektif di dalam birokrasi yang sebelumnya didominasi oleh prosedur formal. Dengan demikian, Project Change bukan sekadar tugas pelatihan, tetapi menjadi proses pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning) yang mendorong peserta untuk berani melakukan perubahan meskipun menghadapi keterbatasan birokrasi.

Namun demikian, keberhasilan implementasi proyek sangat bergantung pada dukungan ekosistem internal instansi, seperti kesiapan pimpinan, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, serta ketersediaan sumber daya minimal untuk mendukung inovasi. Ketergantungan terhadap dukungan lingkungan kerja menunjukkan bahwa keberhasilan program pelatihan tidak dapat dipisahkan dari sinergi antar tingkatan dalam birokrasi. Program pelatihan manajerial akan mencapai tingkat optimal apabila disertai dengan pembentukan iklim organisasi yang mendukung implementasi hasil pembelajaran. Dalam konteks tersebut, peran pemimpin instansi menjadi elemen krusial, karena kepemimpinan yang terbuka terhadap inovasi akan memperkuat kesinambungan proyek perubahan yang dirancang oleh peserta. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan bukan semata-mata tanggung jawab Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai penyelenggara, melainkan juga merupakan tanggung jawab kolektif seluruh struktur birokrasi untuk membina budaya pembelajaran dan inovasi di lingkungan kerja. Jika ekosistem tidak mendukung, maka hasil proyek berpotensi berhenti setelah masa pelatihan. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan manajerial perlu dipandang secara komprehensif sebagai bagian dari reformasi organisasi, bukan hanya proses peningkatan kompetensi individu.

Dari perspektif kerangka evaluasi pelatihan Kirkpatrick Model, implementasi Proyek Perubahan mengindikasikan bahwa program pelatihan BPSDM telah mencapai tingkat evaluasi yang lebih tinggi, yakni perilaku dan hasil. Pada tingkat ini, keberhasilan pelatihan tidak lagi diukur semata-mata dari respons peserta atau penguasaan konten, melainkan dari transformasi perilaku kepemimpinan serta dampak substantif terhadap organisasi. Bukti bahwa peserta diharuskan menghasilkan inovasi dan menyampaikan laporan kemajuan implementasinya menandai bahwa pelatihan ini berfokus pada perubahan organisasional, bukan sekadar peningkatan kemampuan individu.

Jika ditinjau dari perspektif manajemen perubahan, Proyek Perubahan sebenarnya berfungsi sebagai langkah awal untuk menguji kapasitas kepemimpinan peserta dalam menghadapi persoalan nyata di instansi masing-masing. Namun, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh suasana kerja dan dukungan struktural. Banyak gagasan inovatif yang muncul dari peserta, tetapi implementasinya kerap terhambat oleh faktor birokrasi, seperti keterbatasan anggaran, kewenangan yang tidak memadai, atau minimnya dukungan atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak cukup hanya dilakukan melalui pelatihan, melainkan memerlukan dukungan ekosistem organisasi yang kondusif. Tanpa perubahan kultur kerja, inovasi yang diajarkan melalui Proyek Perubahan akan sulit bertahan dan

cenderung berhenti setelah masa pelatihan selesai. Oleh sebab itu, keberhasilan pelatihan manajerial harus dipandang sebagai kerja bersama antara BPSDM dan instansi peserta, bukan hanya sebagai pencapaian individu.

Selain itu, sifat inovasi yang dihasilkan melalui Proyek Perubahan mencerminkan penerapan pembelajaran berbasis masalah, di mana peserta tidak hanya menerima informasi, tetapi juga mengidentifikasi akar permasalahan organisasi mereka dan merancang solusi yang didasarkan pada data. Pendekatan ini mendorong pengembangan pola pikir adaptif serta kemampuan analitis peserta, yang merupakan kompetensi esensial bagi kepemimpinan aparatur sipil negara di era digital yang dinamis. Dengan demikian, efektivitas pelatihan tidak hanya tercermin dalam keberhasilan penyampaian materi, melainkan juga dalam kontribusinya terhadap transformasi mikro pada unit kerja masing-masing peserta.

Efektivitas pelatihan yang menggabungkan teori dan praktik tersebut juga ditegaskan oleh Ramdani dan Yulinda (2024), yang menyatakan bahwa keberhasilan pelatihan manajerial bergantung pada sejauh mana peserta mampu menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan dan menerapkannya dalam organisasi. BPSDM Sumatera Barat berperan penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan kolaboratif dan berorientasi pada hasil. Peserta tidak hanya memperoleh keterampilan teknis manajerial, tetapi juga kemampuan sosial-kultural yang meningkatkan kepekaan terhadap dinamika sosial dalam lingkungan kerja birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa BPSDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja organisasi yang produktif dan berintegritas.

Dari aspek evaluasi program, BPSDM Provinsi Sumatera Barat menerapkan sistem penilaian yang komprehensif mencakup peserta, tenaga pengajar, dan penyelenggara. Evaluasi terhadap peserta dilakukan melalui ujian akademik dan hasil proyek perubahan, sedangkan tenaga pengajar dinilai dari kepuasan peserta terhadap metode dan materi yang disampaikan. Penilaian penyelenggara juga dilakukan untuk memastikan aspek administratif dan logistik berjalan optimal. Indikator keberhasilan yang digunakan yakni minimal tiga peserta dengan nilai di atas 90 per angkatan menjadi ukuran objektif dalam menilai efektivitas program dan mutu penyelenggaraan pelatihan. Hasil dari evaluasi ini menjadi dasar perbaikan berkelanjutan dalam penyusunan kurikulum serta strategi pelatihan di masa mendatang. Pendekatan evaluatif ini menunjukkan adanya komitmen BPSDM dalam menjaga mutu dan akuntabilitas penyelenggaraan pelatihan ASN.

Meskipun evaluasi nilai akademik dan hasil proyek memberikan gambaran dasar mengenai keberhasilan pelatihan, penilaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan dampak riil pelatihan terhadap unit kerja ASN. Karena itu, evaluasi pelatihan perlu disempurnakan dengan pendekatan yang berfokus pada outcome jangka menengah, yaitu bagaimana pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja birokrasi secara nyata.

Model evaluasi berbasis outcome menekankan pemantauan intensif setelah peserta kembali ke instansi asal. Pemantauan ini meliputi pemeriksaan perubahan kinerja unit, peningkatan kualitas layanan, efisiensi tata kelola administrasi, tingkat inovasi yang muncul setelah pelatihan, serta sejauh mana peserta menjadi agen perubahan di lingkungan kerjanya. Indikator seperti penurunan waktu proses layanan, efisiensi sumber daya, peningkatan akuntabilitas, atau terbentuknya SOP baru, dapat menjadi ukuran objektif dampak pelatihan.

Dengan menerapkan evaluasi berbasis outcome, BPSDM dapat memperoleh gambaran lebih akurat mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu, BPSDM dapat menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan kurikulum baru yang lebih relevan dengan kebutuhan ASN di lapangan, sehingga siklus pengembangan kompetensi berlangsung secara berkelanjutan dan adaptif.

Evaluasi berbasis nilai merupakan indikator penting untuk melihat pemahaman peserta, ukuran tersebut sebenarnya hanya menggambarkan aspek kognitif pelatihan. Untuk menilai keberhasilan pelatihan secara lebih menyeluruh, dibutuhkan indikator yang melihat dampak pada unit kerja masing-masing setelah peserta kembali ke instansinya. Misalnya, apakah ada peningkatan efektivitas layanan, terciptanya prosedur baru yang lebih efisien, atau

meningkatnya kolaborasi antarbagian. Indikator seperti ini dapat menggambarkan sejauh mana transfer pengetahuan benar-benar terjadi. Dengan memperluas cakupan evaluasi, BPSDM dapat menilai tidak hanya kemampuan individual, tetapi juga kontribusi peserta terhadap perubahan nyata di organisasi mereka. Pendekatan ini akan memperkuat pelatihan agar lebih berorientasi pada hasil (outcome), bukan hanya keluaran (output).

BPSDM juga turut menjalin kerjasama antarinstansi. Kolaborasi antarlembaga tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak dapat dilaksanakan secara mandiri oleh satu entitas. Jejaring kemitraan yang dikembangkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dengan berbagai instansi pemerintah serta perguruan tinggi menggambarkan pendekatan holistik dalam pembangunan sumber daya manusia. Melalui kolaborasi ini, program pelatihan tidak hanya meningkatkan kapabilitas personal, tetapi juga memperkokoh harmonisasi pengetahuan lintas wilayah. Dampak jangka panjang dari model kerjasama ini adalah pembentukan jejaring edukasi antarprovinsi yang berfungsi sebagai fondasi bagi formulasi kebijakan pengembangan aparatur di tingkat nasional. Dengan demikian, BPSDM bertindak sebagai pusat pengetahuan (*knowledge hub*) yang mengintegrasikan praktik terbaik, pengalaman empiris, serta inovasi birokrasi dari berbagai daerah.

Hal ini menjadi faktor pendukung keberhasilan program pelatihan. Kolaborasi dengan lembaga seperti Pusat Regional Baso di Bukittinggi dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di tingkat kabupaten/kota juga turut memperluas jangkauan pelatihan sekaligus memperkuat jejaring antarwilayah. Bahkan beberapa provinsi lain turut mengirimkan peserta atau tenaga pengajarnya ke BPSDM Sumatera Barat, menunjukkan pengakuan terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan di provinsi ini. Dengan demikian, BPSDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana pelatihan di tingkat lokal tetapi juga sebagai pusat pengembangan kompetensi ASN tingkat regional yang terus berinovasi dalam metode, evaluasi, dan kerjasama kelembagaan.

Kolaborasi lintas lembaga yang dijalin BPSDM Sumatera Barat juga dapat dilihat sebagai upaya memperkuat jaringan pembelajaran (*learning network*) antarwilayah. Melalui pertukaran tenaga pengajar, penggunaan fasilitas bersama, serta keikutsertaan peserta dari luar daerah, terjadi proses saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang memperkaya isi pelatihan. Hal ini membantu pemerataan kualitas kompetensi ASN, terutama bagi daerah yang belum memiliki kapasitas pelatihan memadai. Dengan adanya jejaring ini, BPSDM Sumbar tidak hanya menjalankan fungsi teknis sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga ikut membangun ekosistem pengembangan SDM aparatur pada tingkat regional. Kolaborasi semacam ini menciptakan peluang agar standar kompetensi ASN antarprovinsi menjadi lebih setara dan profesional.

Melihat kemampuan BPSDM Sumatera Barat dalam menyusun kurikulum pelatihan yang relevan, menyelenggarakan kegiatan pelatihan berkualitas, serta menjalin kolaborasi dengan berbagai instansi di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota, lembaga ini memiliki potensi besar untuk berkembang sebagai pusat unggulan (*center of excellence*) dalam pengembangan kompetensi ASN di wilayah Sumatera.

Keberhasilan BPSDM dalam menarik minat dari provinsi lain untuk mengirimkan peserta ataupun widyaiswara menunjukkan bahwa lembaga ini telah dikenal lebih luas sebagai institusi pelatihan yang kredibel. Jika potensi ini diformalisasi melalui kerja sama antar-BPSDM provinsi, BPSDM Sumbar dapat menjadi lembaga rujukan regional untuk pelatihan manajerial, inovasi birokrasi, dan pengembangan kompetensi digital ASN.

Dengan memposisikan diri sebagai pusat unggulan regional, BPSDM Sumatera Barat dapat meningkatkan standar kualitas pelatihan di seluruh wilayah Sumatera dan memperluas jejaring pembelajaran antarwilayah. Selain itu, posisi tersebut dapat memperkuat peran BPSDM dalam menyelaraskan standar kompetensi ASN di berbagai daerah agar lebih seragam, profesional, dan sesuai dengan tantangan administrasi publik modern.

Berdasarkan hasil temuan dari berbagai jurnal penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa peran BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan manajerial memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Tartila (2024) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN harus dimulai dari proses analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), agar program yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tantangan yang dihadapi oleh ASN di lapangan. Dalam konteks BPSDM Sumatera Barat, analisis kebutuhan kompetensi dilakukan secara terstruktur dan dijadikan dasar dalam penyusunan kurikulum pelatihan kepemimpinan. Pendekatan ini terbukti efektif dalam memastikan relevansi antara materi pelatihan dan kebutuhan aktual instansi pemerintah.

Selain itu, pelaksanaan pelatihan manajerial di BPSDM Sumatera Barat sudah menerapkan pendekatan blended learning yang mengombinasikan pembelajaran daring dan tatap muka. Menurut Nurdin dan Hasbullah (2023), sistem ini menjadi solusi inovatif dalam menghadapi keterbatasan anggaran sekaligus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi pembelajaran digital. Pelatihan dengan metode campuran ini memungkinkan ASN belajar secara fleksibel tanpa mengorbankan efektivitas proses pembelajaran. Dalam praktiknya, peserta mendapatkan pemahaman teoritis secara daring, kemudian melanjutkan dengan kegiatan tatap muka untuk pendalaman materi dan pelaksanaan Proyek Perubahan sebagai wujud penerapan pengetahuan dalam konteks kerja nyata.

Secara keseluruhan, pelaksanaan program pelatihan manajerial di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat menunjukkan keberhasilan dalam mengintegrasikan aspek teknologi, pedagogi, dan kelembagaan secara harmonis. Proses pendidikan tidak lagi terfokus semata-mata pada pengembangan pengetahuan teoritis, melainkan telah berkembang menjadi inisiatif pembentukan ekosistem birokrasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengikuti program tersebut tidak hanya dibekali untuk bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai inovator yang mampu menganalisis perubahan lingkungan, mengantisipasi tantangan emergen, serta merumuskan solusi yang didasarkan pada data empiris dan kolaborasi. Dengan demikian, program pelatihan yang diselenggarakan oleh BPSDM dapat dianggap memiliki peran multifaset: sebagai mekanisme peningkatan kompetensi individu sekaligus sebagai alat transformasi kelembagaan menuju birokrasi yang lebih modern dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

### **Kendala dan Tantangan**

Kendala yang dihadapi BPSDM dalam pelaksanaan pelatihan terutama terkait dengan faktor teknis dan keterbatasan anggaran. Permasalahan koneksi internet serta keterbatasan fasilitas daring sering menghambat proses pembelajaran jarak jauh. Selain itu, kebijakan efisiensi anggaran nasional berdampak pada pengurangan kuota peserta dan durasi pelatihan tatap muka. Namun demikian, BPSDM mampu beradaptasi dengan menerapkan sistem seleksi yang ketat dan memaksimalkan pembelajaran daring. Upaya ini menunjukkan fleksibilitas lembaga dalam menjaga kontinuitas pengembangan kompetensi ASN di tengah keterbatasan sumber daya.

Akan tetapi, tantangan dalam penyelenggaraan pelatihan tidak dapat diabaikan. Salah satu kendala yang diidentifikasi adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam hal pendanaan maupun ketersediaan tenaga pengajar yang kompeten. Berdasarkan temuan dalam Laporan Kinerja (LAKIP) BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2022, keterbatasan anggaran menyebabkan pembatasan jumlah peserta dalam setiap angkatan pelatihan, sehingga tidak semua ASN yang memenuhi syarat dapat langsung mengikuti pelatihan. Untuk mengatasi hal tersebut, BPSDM menerapkan sistem prioritas dengan mempertimbangkan pangkat, masa kerja, dan jabatan peserta. Strategi ini membantu menjaga efektivitas program sekaligus memastikan

pemerataan kesempatan bagi ASN untuk mengembangkan kompetensinya dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil kajian dari kelima sumber penelitian tersebut menegaskan bahwa BPSDM Provinsi Sumatera Barat memiliki peran yang sangat strategis dalam membangun kapasitas ASN di bidang manajerial. Melalui kombinasi pendekatan analisis kebutuhan kompetensi, penerapan metode *blended learning*, penguatan proyek perubahan, efisiensi anggaran, dan kerja sama antarinstansi. Pengembangan kompetensi manajerial ASN merupakan investasi jangka panjang bagi peningkatan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, BPSDM Provinsi Sumatera Barat dapat dijadikan contoh praktik terbaik (*best practice*) dalam pengelolaan pelatihan kepemimpinan ASN di tingkat regional, yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan efisiensi anggaran dan peningkatan mutu sumber daya manusia aparatur (Ramdani dan Yulinda, 2024).

Meskipun berbagai program pendidikan dan pelatihan manajerial yang diselenggarakan BPSDM Provinsi Sumatera Barat menunjukkan hasil yang positif, proses pelaksanaannya masih dihadapkan pada sejumlah hambatan. Tantangan ini muncul dari faktor teknis, keterbatasan sumber daya, hingga dukungan lingkungan kerja peserta pelatihan.

1. Keterbatasan Sarana Digital dan Akses Teknologi

Penerapan model pembelajaran *blended learning* menuntut kesiapan infrastruktur teknologi yang memadai. Namun pada kenyataannya, sebagian peserta masih menghadapi kendala seperti kualitas jaringan internet yang tidak stabil serta perangkat yang kurang mendukung proses pembelajaran. Perbedaan kemampuan dalam mengoperasikan aplikasi pembelajaran juga menyebabkan ketidakseimbangan dalam mengikuti sesi daring.

2. Perbedaan Latar Belakang dan Kemampuan Peserta

Peserta diklat berasal dari berbagai unit kerja dengan variasi pengalaman dan tingkat kompetensi awal. Perbedaan ini membuat proses pembelajaran tidak selalu berlangsung secara seragam. Dalam beberapa kondisi, widyaiswara perlu menyesuaikan penyampaian materi agar dapat dipahami oleh peserta dengan kemampuan yang beragam, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pelatihan.

3. Keterbatasan Anggaran yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pelatihan

Kebijakan efisiensi anggaran pemerintah berdampak pada pengurangan jumlah kuota peserta dan pemangkasan durasi pelatihan tatap muka. Meskipun pembelajaran daring mampu mengurangi biaya penyelenggaraan, pengurangan sesi langsung berpotensi mengurangi pendalaman materi yang membutuhkan praktik atau diskusi intensif.

4. Kendala Implementasi Proyek Perubahan di Lapangan

Salah satu komponen penting dalam pelatihan manajerial adalah Proyek Perubahan (Project Change), yang menuntut peserta untuk menerapkan inovasi di instansi masing-masing. Namun dalam pelaksanaannya, peserta sering menghadapi hambatan seperti keterbatasan anggaran instansi, kurangnya dukungan pimpinan, resistensi rekan kerja terhadap inovasi, serta keterbatasan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut membuat keberhasilan proyek sangat bergantung pada situasi birokrasi di unit kerja peserta.

5. Terbatasnya Widyaiswara yang Menguasai Metode Pembelajaran Digital

Tidak semua pengajar memiliki kemampuan yang sama dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran. Pada beberapa kesempatan, penyampaian materi daring menjadi kurang interaktif akibat terbatasnya kemampuan teknis tenaga pengajar dalam memanfaatkan media digital secara optimal.

6. Tantangan dalam Menjaga Konsistensi Kualitas Pelatihan

Penjaminan mutu pelatihan merupakan tantangan tersendiri bagi BPSDM. Variasi narasumber, metode evaluasi, serta dinamika pembelajaran dalam setiap angkatan membuat kualitas pelaksanaan pelatihan berpotensi tidak merata. Standardisasi kurikulum dan mekanisme pengawasan mutu perlu terus diperkuat agar kualitas pembelajaran tetap konsisten.

Berbagai hambatan yang muncul dalam pelaksanaan pelatihan manajerial menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN tidak dapat sepenuhnya bergantung pada kualitas materi atau metode pembelajaran saja, tetapi sangat ditentukan oleh kesiapan infrastruktur, kemampuan sumber daya manusia, serta kondisi lingkungan kerja peserta. Tantangan-tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural, seperti terbatasnya dukungan pimpinan, budaya organisasi yang kurang mendukung inovasi, serta fasilitas teknologi yang belum memadai. Kondisi tersebut menegaskan bahwa transformasi birokrasi memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh, tidak sekadar meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperbaiki sistem dan budaya organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penguatan infrastruktur digital, peningkatan kapasitas tenaga pengajar, serta komitmen instansi untuk mendukung penerapan hasil pelatihan menjadi langkah yang krusial. Tanpa adanya ruang, dukungan kebijakan, dan pendampingan setelah pelatihan, kemampuan yang diperoleh ASN akan sulit diterapkan secara optimal. Dengan demikian, keberhasilan pelatihan manajerial sangat bergantung pada sinergi antara kapasitas individu, kesiapan organisasi, dan lingkungan kerja yang memungkinkan terjadinya perubahan nyata dan berkelanjutan dalam kinerja birokrasi.

Menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam pelaksanaan diklat manajerial, BPSDM perlu mengembangkan strategi yang lebih terarah untuk memastikan keberlanjutan pengembangan kompetensi ASN. Salah satu langkah penting adalah memperkuat infrastruktur digital yang mendukung pelatihan daring agar proses pembelajaran dapat berlangsung tanpa hambatan teknis. Penyediaan platform terpadu pembelajaran online, misalnya modul berbasis Learning Management System (LMS), akan meningkatkan keteraturan dan efisiensi pelatihan.

Selain itu, peningkatan kompetensi widyaiswara menjadi hal yang sangat mendesak. Pelatihan bagi widyaiswara perlu mencakup kemampuan pedagogi digital, teknik fasilitasi interaktif, serta pemanfaatan media online dalam pembelajaran. Dengan meningkatnya kapasitas widyaiswara, kualitas pembelajaran daring dan tatap muka akan semakin meningkat. Untuk meningkatkan efektivitas Proyek Perubahan, BPSDM perlu menciptakan skema pendampingan pascapelatihan (post-training coaching). Pendampingan ini berfungsi untuk membantu peserta mengatasi berbagai hambatan implementasi di unit kerja, memastikan kesinambungan inovasi, dan mempermudah peserta dalam melakukan evaluasi dampak proyek.

Tidak kalah penting, BPSDM juga perlu terus memperluas kerja sama antarinstansi serta menjajaki kolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga riset, dan lembaga pelatihan lainnya. Kolaborasi tersebut akan memperkaya pendekatan pelatihan, memperluas sumber daya pengajar, dan memperkuat relevansi materi dengan perkembangan terbaru dalam administrasi publik. Melalui strategi yang terintegrasi tersebut, BPSDM mampu meningkatkan kualitas pelatihan sekaligus memastikan bahwa kompetensi ASN yang dikembangkan benar-benar memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja birokrasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan manajerial. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengembangan kapasitas aparatur, BPSDM menjadi ujung tombak pelaksanaan reformasi birokrasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Melalui penyelenggaraan program Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), BPSDM berhasil membentuk ASN yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan zaman. Penerapan metode blended learning menjadi inovasi penting dalam proses pelatihan karena mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi digital sekaligus mendukung efisiensi anggaran.

Selain itu, pelaksanaan Proyek Perubahan (Project Change) dalam setiap program pelatihan menunjukkan keberhasilan BPSDM dalam mendorong inovasi dan penerapan hasil pelatihan di instansi peserta. Program ini secara nyata berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja aparatur yang kreatif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Walaupun BPSDM masih menghadapi beberapa kendala seperti keterbatasan anggaran dan fasilitas teknis, namun lembaga ini mampu beradaptasi melalui sistem prioritas peserta, kerja sama antarinstansi, serta peningkatan kualitas sumber daya pengajar.

Dengan demikian, peran BPSDM Provinsi Sumatera Barat tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi individu ASN, tetapi juga berkontribusi secara signifikan dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif, dan akuntabel, sejalan dengan arah kebijakan nasional dalam penguatan aparatur negara.

## REFERENSI

- Ali, Yohanes. (2021). Budaya Birokrasi, Perilaku Kerja, Dan Kompetensi Kinerja Aparatur Kediklatan. Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. (2024). Implementasi corporate university (Corpu) dan akademi talenta ASN sebagai inovasi peningkatan kompetensi manajerial ASN di Provinsi Sumatera Barat. Padang: BPSDM Provinsi Sumatera Barat.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. (2022). Laporan Kinerja (LAKIP) BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2022. Padang: BPSDM Provinsi Sumatera Barat.
- Fasha, Y. (2023). Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. *Al-KALAM : JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 10(1), 90. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v10i1.8637>
- Herwanto, T. S., Rohmansyah, H., Daga, A. K., & Roflebabin, B. G. (2024). Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Era Digital Sebuah Kerangka Konseptual. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(02), 201-209. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/download/6582/7034>
- Irawan et al. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Ishak, T., Muhammad, M., & Nurmayana, N. (2020). Peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *HUMANIS: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 52–69. <https://doi.org/10.52137/humanis.v6i1.13>
- Mahardhika, D. I., Karmanis, K., & Werdiningsih, R. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Menuju ASN Bertaraf Internasional. *Jurnal Media Administrasi*, 6(2), 01-16. <https://www.academia.edu/download/113318862/429.pdf>
- Nazara, D. K. (2020). Pengembangan Kompetensi aparatur sipil negara di badan kepegawaian daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224-233. <https://www.academia.edu/download/106553178/150.pdf>
- Nurdin, F., & Hasbullah, R. (2023). Peningkatan kualitas aparatur sipil negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan manajerial di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 7(2), 88–101.
- Pulungan, Z. M. (2022). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSDM Kementerian ESDM. *Jurnal Aparatur*, 6(1), 43-53.
- Ramdani, A., & Yulinda, S. (2024). Strategi pengembangan kompetensi sosial kultural dalam peningkatan kapasitas ASN di Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik Indonesia*, 5(1), 45–56.

- Tartila, L. (2024). Optimalisasi pengembangan SDM melalui analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (BANGKOM) pegawai pada BPSDM Provinsi Sumatera Barat. Padang: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat.
- Teresia, A. W. (2024). Implementasi LATSAR Blended Learning dalam mewujudkan Core Values BerAKHLAK bagi Pegawai Negeri Sipil. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 526-533.