

PERAN BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA SERANG DALAM PENGUATAN BUDAYA KERJA ASN MELALUI PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dwi Prihatna¹, Laeli Nur Khanifah², Alivia Aqilla Rajwa³, Charrennina Kayla Zevanya Wagey⁴, Puspa Indah Rahayu⁵

Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ARTICLE INFO

Article history:

Received Desember 2025

Revised Desember 2025

Accepted Desember 2025

Available online Desember 2025

Email:

6670220018@untirta.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Serang dalam penguatan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui program pelatihan dan pengembangan SDM. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM berperan strategis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, serta internalisasi nilai-nilai budaya kerja ASN. Namun, implementasi program masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan sarana, variasi tingkat kesiapan peserta, dan evaluasi pascapelatihan yang belum optimal. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kelembagaan dan inovasi pelatihan untuk mendukung transformasi budaya kerja ASN.

Kata Kunci: BKPSDM, Budaya Kerja ASN, Pelatihan, Kompetensi



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author.

Abstract

This study analyzes the role of the Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) Serang City in strengthening the work culture of civil servants through training and human resource development programs. Employing a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The findings indicate

that BKPSDM plays a strategic role in designing, implementing, and evaluating training programs aimed at improving competencies, professionalism, and the internalization of civil service work values. However, challenges remain, including limited facilities, varying participant readiness, and suboptimal post-training evaluation mechanisms. The study highlights the need for institutional capacity strengthening and training innovation to support the transformation of the civil service work culture.

Keyword: BKPSDM, ASN Work Culture, Training, Competency

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan penguatan budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai landasan penting dalam membangun tata kelola pemerintahan yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik. Budaya kerja yang kuat mencerminkan nilai integritas, disiplin, akuntabilitas, dan etika pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung pada kualitas pelayanan publik, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya bahwa penguatan budaya kerja merupakan faktor signifikan dalam peningkatan efektivitas pelayanan pemerintah (Alwi, 2021). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan budaya kerja memerlukan proses yang terstruktur dan konsisten agar nilai-nilai kerja benar-benar terinternalisasi.

Pada tingkat pemerintah daerah, berbagai tantangan budaya kerja ASN masih muncul, seperti kedisiplinan yang tidak merata, ketidaksesuaian orientasi kerja dengan standar pelayanan, serta resistensi terhadap inovasi administrasi. Penelitian terbaru mengungkapkan bahwa hambatan perilaku kerja ASN dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kualitas layanan publik ketika orientasi kerja pegawai belum sejalan dengan prinsip profesionalitas

birokrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembenahan budaya kerja ASN tidak cukup dilakukan melalui regulasi normatif, tetapi memerlukan strategi pembinaan SDM yang menyentuh aspek perilaku kerja dan nilai organisasi.

Penguatan budaya kerja ASN memerlukan dukungan strategi pengembangan SDM yang sistematis. Proses internalisasi budaya kerja tidak hanya terbentuk melalui instruksi administratif, tetapi juga melalui pelatihan, supervisi, dan pembinaan kompetensi yang berkelanjutan. Penelitian lain menjelaskan bahwa internalisasi nilai-nilai budaya kerja berlangsung melalui pembinaan kompetensi yang berkesinambungan dan didukung oleh pelatihan sebagai media transformasi nilai serta penguatan perilaku organisasi (Abdullah, 2020). Melalui pelatihan, ASN tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat karakter dan pemahaman terhadap etika pelayanan publik.

Dalam konteks Pemerintah Kota Serang, peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menjadi sangat strategis dalam mendukung pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM ASN. BKPSDM bertanggung jawab merancang pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi serta dinamika pelayanan publik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan perilaku kerja ASN, terutama ketika pelatihan tersebut disertai evaluasi yang berorientasi perubahan perilaku (Pattiasina et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan instrumen penting dalam pembentukan budaya kerja ASN di lingkungan pemerintah daerah.

Selain itu, dinamika birokrasi modern menuntut ASN untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, pola pelayanan digital, serta perubahan regulasi yang cepat. Kebutuhan tersebut mendorong BKPSDM Kota Serang untuk mengembangkan pelatihan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup peningkatan literasi digital, kemampuan analitis, dan penguatan karakter aparatur. Pelatihan yang dirancang secara adaptif dapat mendukung lahirnya budaya kerja yang responsif, inovatif, dan berorientasi solusi. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan tantangan birokrasi kontemporer mampu menghasilkan ASN yang lebih siap menghadapi dinamika layanan publik serta mampu menunjukkan kinerja yang berkelanjutan (Pattiasina et al., 2022).

Berdasarkan pemahaman tersebut, penelitian ini disusun untuk mengetahui peran BKPSDM Kota Serang dalam penguatan budaya kerja ASN melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Penelitian ini menyoroti bagaimana BKPSDM merancang dan menyelenggarakan pelatihan, bagaimana pengaruh pelatihan tersebut terhadap budaya kerja ASN, serta faktor-faktor pendukung dan hambatan yang memengaruhi efektivitas program pelatihan. Tujuan penelitian ini adalah memberikan analisis komprehensif mengenai kontribusi BKPSDM dalam pengembangan SDM ASN sekaligus mengevaluasi dampak pelatihan terhadap perilaku kerja ASN.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur administrasi publik, khususnya mengenai hubungan antara pengembangan SDM, budaya kerja, dan kinerja ASN. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi BKPSDM Kota Serang untuk meningkatkan efektivitas pelatihan ASN agar menghasilkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pelayanan publik. Dari sisi kebijakan, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam merumuskan strategi pengembangan SDM untuk memperkuat keberlanjutan reformasi birokrasi.

KERANGKA TEORI

a. Konsep Budaya Kerja

Budaya kerja adalah kumpulan nilai yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membuat organisasi itu berbeda dari yang lainnya. Robbins (2014) menjelaskan budaya kerja sebagai sistem arti bersama yang diterima oleh anggota organisasi yang

membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Konsep ini menyoroti bahwa budaya kerja terdiri dari nilai-nilai inti, keyakinan, dan asumsi dasar yang mengarahkan perilaku serta interaksi anggota organisasi.

Hofstede (2010) menawarkan pandangan yang lebih komprehensif dengan merumuskan budaya kerja sebagai pemrograman bersama dalam pemikiran yang membedakan individu satu kelompok atau kategori orang dengan yang lainnya. Ia berpendapat bahwa budaya organisasi tercermin melalui simbol, pahlawan, ritual, dan nilai-nilai yang terinternalisasi dalam praktik organisasi. Di sisi lain, Luthans (2011) mengartikan budaya kerja sebagai pola asumsi fundamental yang dihasilkan, ditemukan, atau diciptakan oleh kelompok tertentu dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah adaptasi di luar dan integrasi di dalam.

Dimensi budaya kerja terdiri dari tiga komponen dasar yaitu nilai, norma, dan perilaku organisasi. Nilai mencerminkan kepercayaan fundamental mengenai apa yang benar dan bernilai dalam organisasi. Norma berperan sebagai acuan perilaku yang mengatur hubungan antar anggota organisasi. Perilaku organisasi adalah wujud nyata dari nilai dan norma yang telah diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi dalam kegiatan sehari-hari.

b. Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara

Dalam pelayanan publik di Indonesia, budaya kerja ASN mengalami perubahan penting lewat penerapan nilai dasar BerAKHLAK. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 39 Tahun 2020, nilai BerAKHLAK adalah singkatan dari Berorientasi pada Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, serta Kolaboratif. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa nilai-nilai tersebut ditujukan untuk membentuk karakter ASN yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Reformasi birokrasi mengharuskan terciptanya budaya kerja yang lebih responsif

terhadap perubahan dalam lingkungan strategis. Dwiyanto (2020) menyatakan bahwa permintaan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan berkualitas mengharuskan ASN untuk memiliki budaya kerja yang responsif dan fleksibel. Budaya kerja yang fleksibel ini meliputi tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga sikap terbuka terhadap inovasi dan teknologi digital dalam pelaksanaan pemerintahan.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2016) menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan singkat yang menerapkan prosedur yang sistematis dan terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan teknis karyawan. Pengembangan SDM adalah usaha berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tugas di masa depan. Dessler (2015) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah investasi strategis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing.

Model pengembangan yang sering dipakai adalah ADDIE (Analisis, Desain, Pengembangan, Penerapan, Evaluasi). Branch (2009) menyatakan bahwa model ADDIE menawarkan struktur sistematis untuk mengembangkan program pelatihan yang efisien. Tahap analisis menentukan kebutuhan pelatihan, tahap desain menyusun kurikulum, tahap pengembangan menciptakan materi, tahap pelaksanaan menjalankan pelatihan, dan tahap evaluasi menilai efektivitas program.

Noe (2017) menekankan bahwa pelatihan berperan penting dalam membentuk perilaku serta budaya organisasi. Dengan pelatihan yang terencana, nilai-nilai organisasi dapat diubah menjadi kompetensi dan perilaku nyata karyawan. Pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan tetapi juga membangun pola pikir dan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang diinginkan.

d. Peran Lembaga Kepegawaian (BKPSDM)

BKPSDM sebagai instansi teknis daerah memiliki peran penting dalam pengelolaan ASN. Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara, BKPSDM memiliki tugas merencanakan kebutuhan, pengadaan, peningkatan kualitas, penempatan, dan pembinaan karier ASN. Toha (2014) menjelaskan bahwa tugas manajemen ASN ini harus dijalankan secara profesional dan berdasarkan sistem merit untuk mewujudkan birokrasi yang berkualitas.

Peran BKPSDM dalam pengembangan kompetensi dan pelatihan menjadi kunci penguatan budaya kerja ASN. Prihartono (2019) menyebutkan bahwa BKPSDM perlu dapat mengenali kesenjangan kompetensi dan merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan, BKPSDM dapat menanamkan nilai-nilai budaya kerja yang positif serta membentuk ASN yang profesional, berintegritas, dan fokus pada pelayanan publik yang berkualitas.

METODE

Dalam penelitian yang berjudul *“Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Penguatan Budaya Kerja ASN melalui Program Pelatihan dan Pengembangan SDM”*, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana BKPSDM Kota Serang menjalankan perannya dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja aparatur melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, fenomena yang diteliti dapat dijabarkan secara natural sesuai kondisi di lapangan, sehingga peneliti mampu memahami dinamika budaya kerja ASN secara lebih mendalam serta mengaitkannya dengan peran organisasi dalam penyelenggaraan pengembangan SDM.

Fokus penelitian diarahkan pada dua hal utama, yaitu bagaimana pola perilaku kerja ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, serta sejauh mana kepemimpinan dan iklim organisasi di BKPSDM Kota Serang berkontribusi terhadap terbentuknya budaya kerja yang produktif, disiplin, dan berorientasi kinerja. Pembatasan fokus ini dilakukan untuk memastikan penelitian berjalan secara terarah dan dapat dilakukan secara efektif dalam keterbatasan ruang, waktu, dan biaya yang dimiliki peneliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Melalui observasi, peneliti mengamati secara langsung bagaimana ASN bekerja, berinteraksi, serta menanggapi program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan BKPSDM. Observasi tanpa intervensi ini membantu peneliti menangkap realitas perilaku ASN dalam kehidupan organisasional sehari-hari. Wawancara digunakan untuk menggali informasi lebih dalam dari pejabat dan ASN di BKPSDM, terutama mereka yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan. Teknik wawancara ini didasarkan pada konsep wawancara mendalam yang bertujuan memahami perspektif informan secara komprehensif. Selanjutnya, dokumentasi digunakan sebagai bukti pendukung berupa foto, catatan kegiatan, dokumen resmi, serta arsip lainnya yang relevan untuk memperkuat validitas temuan penelitian.

Analisis data dilakukan secara terus menerus sejak tahap pengumpulan data. Mengacu pada model analisis yang dikemukakan Sugiyono, peneliti melakukan analisis deskriptif kualitatif untuk menggambarkan peran BKPSDM dan berbagai dinamika budaya kerja ASN. Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data guna memilih data yang relevan, penyajian data dalam bentuk narasi atau diagram untuk mempermudah pemahaman, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan hubungan antar temuan. Dengan demikian, analisis

dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang objektif mengenai bagaimana program pelatihan dan pengembangan SDM berkontribusi pada penguatan budaya kerja ASN.

Lokasi penelitian berada di kantor BKPSDM Kota Serang yang beralamat di Jalan Banjaragung, Kecamatan Cipocok Jaya. Penelitian dilaksanakan pada periode Oktober hingga Desember 2025 untuk memungkinkan peneliti melakukan pengamatan mendalam dan memperoleh data yang komprehensif melalui berbagai teknik pengumpulan data. Dengan waktu yang cukup panjang, peneliti dapat menelaah bagaimana peran BKPSDM berjalan secara nyata dalam proses pembentukan budaya kerja aparatur melalui berbagai program pengembangan kompetensi..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran BKPSDM Kota Serang dalam Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara

Dalam konteks penyelenggaraan Pemerintah Daerah, Sumber Daya Manusia Aparatur yang berkompeten menjadi fondasi utama untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif, responsif, dan adaptif dalam menghadapi segala dinamika yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pemerintah kota Serang sebagai bagian dari struktur pemerintah daerah terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publiknya melalui berbagai macam strategi, salah satunya adalah dengan melalui pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal tersebut yang menjadikan Peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sangat strategis, terkhusus pada saat merencanakan, mengoordinasikan, dan melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil.

BKPSDM Kota Serang bergerak sebagai lembaga pemerintah daerah yang memiliki tugas penuh dalam mengelola pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terkait ASN. Dalam menjalankan tugasnya, BKPSDM tidak hanya berperan sebagai penyelenggara administrasi kepegawaian saja, tetapi juga berperan sebagai motor penggerak pembentukan ASN secara profesional dan mampu memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat. Peran tersebut menempatkan BKPSDM sebagai lembaga/institusi yang menjalankan fungsi strategis dalam rangka menjaga kualitas birokrasi dan memastikan ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan.

Selain itu, peran penting BKPSDM juga terlihat pada saat proses perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan secara sistematis melalui penyusunan analisis kebutuhan pelatihan melalui *Training Need Analysis (TNA)*. Proses ini dilakukan untuk mengidentifikasi segala bentuk kesenjangan kompetensi antara kemampuan ASN saat ini dengan standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan. BKPSDM melakukan pemetaan terkait dengan kebutuhan pelatihan dengan berdasarkan pada hasil evaluasi kinerja, usulan perangkat daerah, dan hasil dari asesmen kompetensi. Melalui pemetaan ini, BKPSDM dapat merumuskan program pelatihan yang tidak bersifat seragam, tetapi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konkret dari masing-masing jabatan dan unit kerja. Hal ini penting untuk dilakukan agar program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memiliki dampak nyata terhadap peningkatan kualitas kinerja ASN, bukan hanya sekedar pemenuhan rutinitas organisasi.

Setelah melalui tahap perencanaan, peran BKPSDM berlanjut ke tahap pelaksanaan berbagai jenis pelatihan dan pengembangan kompetensi. Setiap tahun, BKPSDM Kota Serang melaksanakan sejumlah kegiatan pelatihan yang mencakup pelatihan dasar bagi CPNS (Latsar), pelatihan kepemimpinan administrator dan pengawas, dan pelatihan teknis sesuai jabatan. Pelatihan dasar CPNS dilakukan untuk menjadi sarana utama dalam membentuk karakter ASN yang berintegritas dan berorientasi pada pelayanan, karena pada tahap ini, CPNS dibekali dengan pemahaman terkait nilai-nilai dasar profesi ASN, seperti akutabilitas, nasionalisme,

etika publik, kualitas pelayanan, dan komitmen terhadap mutu kinerja. Selain itu, pelatihan kepemimpinan juga dilakukan untuk menciptakan pejabat struktural yang memiliki kemampuan manajerial, kepemimpinan perubahan, dan kemampuan inovasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai macam persoalan birokrasi.

Pelatihan yang dilakukan oleh BKPSDM tidak hanya pelatihan formal saja, tetapi BKPSDM Kota Serang juga mengembangkan pendekatan pelatihan dengan berbasiskan digital, sejalan dengan arah kebijakan pemerintah pusat yang mendorong untuk melakukan transformasi pembelajaran aparatur melalui platform daring. Pemanfaatan *Massive Open Online Courses (MOOC)* ASN, pelatihan online dari LAN RI dan BPSDM Provinsi menjadi peluang besar bagi ASN untuk mengembangkan kompetensi secara mandiri. Pendekatan pelatihan digital ini menjadi solusi atas keterbatasan anggaran dan waktu yang seringkali menjadi hambatan dalam pelatihan tatap muka. Dengan model pembelajaran digital, BKPSDM memberikan fleksibilitas kepada ASN untuk belajar kapan saja tanpa terganggu aktivitasnya pelayanan publiknya. Transformasi ini juga menjadi bagian dari langkah BKPSDM dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan di kalangan ASN.

Pelaksanaan pelatihan ASN tidak hanya beorientasi pada pengembangan kompetensi teknis saja, tetapi juga pada pembentukan kompetensi manajerial dan sosial kultural. BKPSDM Kota Serang mendorong pelaksanaan bimtek dan worksjop di tingkat perangkat daerah, seperti pelatihan penyusunan Sasaeen Kinerja Pegawai (SKP) berbasis sistem baru, pelatihan penggunaan aplikasi layanan kepegawaian digital, dan workshop penguatan budaya kerja. Hal ini dilakukan untuk memberikan kepastian bahwa setiap ASN tidak hanya memahami tugas administratifnya saja, tetapi juga memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan sistem dan teknologi yang diterapkan oleh pemerintah daerah. Di tengah upaya digitalisasi birokrasi, peran ari BKPSDM dalam memfasilitasi literasi digital ASN menjadi hal yang penting, karena tidak semua ASN memiliki kesiapan yang sama dalam menghadapi perubahan teknologi.

Kontribusi Program Pelatihan terhadap Penguatan Budaya Kerja ASN di Lingkup Pemerintah Kota Serang

Penguatan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu agenda strategis dalam reformasi birokrasi, terutama pada level pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh pada perilaku kerja ASN, kualitas output pelayanan, serta citra pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, upaya penguatan budaya kerja tidak dapat dilepaskan dari keberlangsungan program pelatihan sebagai instrumen pembinaan kompetensi dan perubahan perilaku ASN. Di Kota Serang, BKPSDM memiliki peran penting dalam mengelola pelatihan yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, sekaligus mendorong internalisasi nilai-nilai budaya kerja yang mendukung profesionalitas aparatur.

1. Pelatihan sebagai Sarana Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Kerja ASN (BerAKHLAK)

Nilai dasar ASN BerAKHLAK merupakan fondasi budaya kerja nasional yang harus diinternalisasi di seluruh perangkat pemerintah. Namun dalam praktiknya, proses internalisasi nilai tidak berjalan secara otomatis. Pelatihan berfungsi sebagai media yang memperkuat pemahaman, kesadaran, dan komitmen ASN terhadap nilai-nilai tersebut. BKPSDM Kota Serang mengintegrasikan nilai BerAKHLAK ke dalam berbagai modul pelatihan, seperti pelatihan pelayanan publik, pelatihan integritas birokrasi, dan pelatihan manajemen ASN. Melalui metode pembelajaran partisipatif, peserta tidak hanya menerima materi, tetapi juga merefleksikan pengalaman kerja, mengidentifikasi perilaku yang tidak sesuai nilai organisasi, serta mempraktikkan tindakan yang mencerminkan budaya kerja positif. Abdullah (2020) menegaskan

bahwa internalisasi nilai berlangsung efektif apabila proses pembelajaran melibatkan aspek kognitif, afektif, dan konatif. Pelatihan di BKPSDM mengarah pada ketiga aspek tersebut sehingga nilai budaya kerja menjadi pedoman yang lebih mudah diterapkan peserta dalam rutinitas kerja. Dengan demikian, pelatihan berkontribusi signifikan dalam memperkuat pemahaman ASN terhadap nilai integritas, orientasi pelayanan, dan akuntabilitas.

2. Pelatihan sebagai Pendorong Perubahan Perilaku Kerja ASN

Pelatihan yang efektif bukan hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga mengubah perilaku kerja—baik perilaku individu maupun kolektif. Luthans (2011) dalam teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat memodifikasi perilaku kerja melalui peningkatan keterampilan, kesadaran nilai, dan perbaikan pola pikir. BKPSDM Kota Serang memfasilitasi perubahan perilaku ASN melalui berbagai jenis pelatihan yang menekankan pada penerapan nilai kerja dalam konteks nyata. Pelatihan seperti manajemen kinerja, pelayanan publik, dan penguatan integritas memberikan contoh konkret perilaku yang diharapkan dari ASN, seperti keterbukaan informasi, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam pelayanan. Dampaknya terlihat ketika ASN menunjukkan profesionalitas lebih tinggi, komitmen penyelesaian tugas meningkat, dan kemampuan komunikasi dengan masyarakat menjadi lebih baik.

Pattiasina et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja ASN terutama pada aspek kedisiplinan dan motivasi. Hal ini relevan dengan kondisi Kota Serang, di mana sebagian ASN sebelumnya masih menunjukkan perilaku kurang disiplin dan kurang responsif terhadap dinamika pekerjaan. Setelah mengikuti pelatihan, kecenderungan tersebut mulai berubah, ditandai peningkatan kehadiran tepat waktu, perbaikan manajemen dokumen, dan kepatuhan terhadap standar kerja.

3. Penguatan Disiplin, Etos Kerja, dan Akuntabilitas melalui Pelatihan

Disiplin dan etos kerja merupakan komponen utama dari budaya kerja ASN. Melalui pelatihan, BKPSDM membentuk pemahaman bahwa disiplin bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi menjadi bagian integral dari profesionalitas ASN. Pelatihan yang membahas disiplin kinerja, regulasi kepegawaian, dan penegakan kode etik mampu menciptakan kesadaran baru bagi ASN mengenai pentingnya akuntabilitas.

Robbins (2014) menyatakan bahwa perilaku yang disertai pemahaman konsekuensi akan lebih mudah dipatuhi. Pelatihan membantu ASN memahami konsekuensi administratif dan moral apabila mereka mengabaikan disiplin kerja. Oleh karena itu, pelatihan di Kota Serang berkontribusi pada peningkatan etos kerja ASN, seperti meningkatnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, keinginan memperbaiki layanan, serta kesediaan mengemban tanggung jawab tambahan. Selain itu, pelatihan juga memengaruhi akuntabilitas ASN dalam hal pelaporan kerja, pemenuhan target kinerja, dan transparansi pekerjaan. Dampak positif ini mencerminkan bahwa budaya kerja yang akuntabel dapat dibangun melalui pelatihan yang sistematis dan terstruktur.

4. Adaptasi Digital dan Teknologi sebagai Dampak Penting Pelatihan

Pelayanan publik modern menuntut ASN mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Namun, tidak semua ASN memiliki kemampuan digital yang memadai. BKPSDM Kota Serang merespons kebutuhan ini dengan menyelenggarakan pelatihan berbasis teknologi, seperti pelatihan pengelolaan administrasi digital, sistem informasi kepegawaian, dan aplikasi pelayanan masyarakat.

Pelatihan berbasis digital berkontribusi memperkuat budaya kerja adaptif, salah satu nilai BerAKHLAK yang saat ini krusial. ASN yang sebelumnya kesulitan menggunakan aplikasi digital menjadi lebih terbiasa, memahami fungsi platform pelayanan, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat. Hal ini sejalan dengan Alwi (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan yang relevan dengan konteks teknologi meningkatkan kesiapan ASN menghadapi birokrasi digital.

Secara tidak langsung, pelatihan digital membentuk budaya kerja yang inovatif, responsif, dan tidak takut terhadap perubahan. Perubahan budaya seperti ini menjadi landasan penting untuk meningkatkan kualitas layanan publik di Kota Serang.

5. Pelatihan dan Pembentukan Budaya Kolaboratif di Lingkungan ASN

Kolaborasi kerja menjadi salah satu tantangan dalam organisasi pemerintahan yang cenderung hierarkis. Melalui pelatihan, BKPSDM mendorong budaya kerja kolaboratif melalui kegiatan kelompok, diskusi terbuka, dan penugasan tim. Metode pembelajaran tersebut mengajarkan ASN pentingnya kerja sama lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2015) menjelaskan bahwa pelatihan kelompok mampu memperbaiki hubungan interpersonal, meningkatkan koordinasi, dan mendorong komunikasi efektif. Kontribusi pelatihan terhadap budaya kerja kolaboratif di Kota Serang terlihat dari meningkatnya kesediaan ASN bertukar informasi, mendukung rekan kerja, dan menyelesaikan tugas melalui pendekatan tim. Kolaborasi yang kuat akan mempercepat pengambilan keputusan, mengurangi konflik, serta meningkatkan efisiensi kerja.

6. Pelatihan sebagai Penguat Orientasi Pelayanan Publik

Orientasi pelayanan publik merupakan inti dari budaya kerja ASN. Pelatihan BKPSDM seperti pelayanan prima, komunikasi publik, dan manajemen pengaduan masyarakat memberikan kontribusi langsung terhadap perubahan cara pandang ASN mengenai pelayanan. ASN mulai memahami bahwa pelayanan bukan hanya aktivitas administratif, tetapi merupakan kewajiban moral dalam menjalankan tugas sebagai abdi negara.

Pelatihan membantu ASN menumbuhkan empati, meningkatkan keterampilan berkomunikasi, serta memahami kebutuhan masyarakat secara lebih komprehensif. Dampak pelatihan terlihat pada meningkatnya responsivitas ASN dalam menangani permintaan layanan serta meningkatnya kualitas interaksi ASN dengan masyarakat Kota Serang.

7. Pelatihan sebagai Penggerak Budaya Belajar (Learning Organization)

Budaya belajar merupakan aspek penting dalam organisasi modern. Pelatihan yang rutin dan terstruktur mendorong ASN untuk terus memperbarui pengetahuan, meningkatkan kompetensi, dan memperluas wawasan. Senge (2006) menyebut organisasi yang sehat adalah organisasi yang terus belajar.

BKPSDM Kota Serang berhasil mendorong budaya belajar dengan cara:

- menyediakan pelatihan yang variatif,
- mengintegrasikan e-learning,
- mendorong ASN mengikuti diklat lanjutan,
- memberikan kesempatan belajar melalui workshop dan seminar.

Semakin banyak ASN mengikuti pelatihan, semakin kuat budaya belajar organisasi terbentuk. Budaya ini sangat penting untuk keberlanjutan reformasi birokrasi karena memastikan ASN selalu siap menghadapi perubahan regulasi dan dinamika pelayanan publik.

8. Dampak Pelatihan terhadap Pembentukan Kebiasaan Kerja Baru (Work Habit Formation)

Selain membentuk pengetahuan dan perilaku, pelatihan juga berkontribusi pada pembentukan kebiasaan kerja baru yang lebih produktif. Kebiasaan kerja (work habit) merupakan pola perilaku yang dilakukan secara konsisten dalam jangka panjang, dan menurut Wibowo (2017), kebiasaan kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan pembelajaran yang berulang dan terarah.

Pelatihan yang dilaksanakan BKPSDM Kota Serang memberikan ruang bagi ASN untuk membangun rutinitas baru, misalnya penggunaan checklists pelayanan, pembiasaan membuat laporan harian, penyusunan rencana kerja mingguan, serta penerapan langkah-langkah standar dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika kebiasaan ini ditanamkan dalam pelatihan dan terus diperkuat setelah kembali ke unit kerja, maka budaya kerja yang produktif dapat terbangun secara bertahap.

Banyak peserta pelatihan melaporkan bahwa mereka mulai membiasakan diri mengatur waktu bekerja secara lebih disiplin, melakukan komunikasi yang lebih terbuka kepada rekan kerja, serta berinisiatif menyusun dokumentasi pekerjaan secara lebih sistematis. Kebiasaan baru ini berbanding lurus dengan meningkatnya ketertiban administrasi dan kualitas pelayanan di beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Serang. Dengan demikian, kontribusi pelatihan tidak hanya bersifat sesaat, tetapi membentuk rutinitas kerja yang memperkuat budaya organisasi dalam jangka panjang.

9. Pelatihan Meningkatkan Kepekaan ASN terhadap Masalah Pelayanan Publik

Salah satu kontribusi penting pelatihan adalah meningkatnya sensitivitas ASN terhadap permasalahan yang muncul dalam proses pelayanan. ASN menjadi lebih peka terhadap keluhan masyarakat, hambatan birokrasi, dan ketidakcocokan antara SOP dengan praktik di lapangan. Pelatihan yang mengedepankan pendekatan problem-solving dan studi kasus membantu ASN melihat persoalan pelayanan secara lebih komprehensif. Dalam beberapa pelatihan yang diselenggarakan BKPSDM, peserta diminta menganalisis masalah nyata seperti keterlambatan pelayanan, kurangnya komunikasi, atau hambatan teknologi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan berpikir kritis, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang lebih reflektif dan responsif. Dengan meningkatnya kepekaan ASN terhadap masalah dan kebutuhan publik, budaya kerja yang adaptif dan berorientasi solusi semakin menguat di lingkungan Pemerintah Kota Serang.

10. Pelatihan Mendorong Keselarasan Nilai antara Individu dan Organisasi

Budaya kerja yang kuat terbentuk ketika nilai-nilai individu selaras dengan nilai organisasi. Pelatihan berperan sebagai jembatan yang menyatukan kedua kepentingan tersebut. ASN yang mengikuti pelatihan memiliki kesempatan untuk mengevaluasi kembali tujuan profesionalnya dan menyesuaikan perilakunya dengan visi dan misi organisasi.

Keselarasan nilai ini sangat penting dalam birokrasi, karena ASN berhadapan dengan tugas pelayanan publik yang membutuhkan kesamaan persepsi tentang integritas, profesionalitas, dan etika pelayanan. Pelatihan membantu menciptakan pemahaman bersama mengenai nilai inti organisasi, sehingga ASN bekerja bukan hanya berdasarkan perintah, tetapi berdasarkan kesadaran moral dan komitmen terhadap kepentingan publik. Keselarasan nilai ini pada akhirnya memperkuat budaya kerja karena tercipta kesatuan orientasi antara individu dengan instansi. Dampaknya dapat terlihat pada meningkatnya loyalitas, motivasi internal, dan kepuasan kerja ASN.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penguatan Budaya Kerja melalui Pelatihan ASN

Penguatan budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan elemen penting dalam reformasi birokrasi, terutama pada tataran pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Budaya kerja menentukan kualitas responsivitas, profesionalisme, integritas, dan efektivitas layanan publik. BKPSDM Kota Serang sebagai lembaga pengelola sumber daya aparatur memiliki tugas strategis dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan kepada ASN tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga berfungsi sebagai sarana internalisasi nilai-nilai budaya kerja. Keberhasilan pelatihan dalam membentuk budaya kerja sangat dipengaruhi oleh serangkaian faktor pendukung dan penghambat yang bekerja pada berbagai level organisasi. Pemahaman komprehensif terhadap faktor-faktor tersebut penting untuk memberikan gambaran bagaimana pelatihan dapat berfungsi sebagai instrumen transformasi budaya di lingkungan Pemerintah Kota Serang.

Faktor pendukung pertama yang memberikan kontribusi signifikan adalah komitmen pimpinan daerah. Komitmen ini memiliki arti strategis bukan hanya dalam bentuk instruksi, namun juga dalam dukungan kebijakan, keteladanan, dan konsistensi dalam mengutamakan pembangunan SDM. Kepemimpinan yang berorientasi transformasi mampu menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong perubahan nilai, memperkuat budaya kerja, serta menumbuhkan motivasi ASN untuk mengikuti pelatihan. Ketika pimpinan daerah menunjukkan komitmen pada reformasi kinerja, hal tersebut memberikan legitimasi bagi BKPSDM untuk merancang pelatihan yang lebih berorientasi perubahan dan memperkuat nilai-nilai kerja seperti disiplin, integritas, dan akuntabilitas.

Ketersediaan anggaran pelatihan juga menjadi faktor pendukung yang tidak dapat diabaikan. Pelatihan yang berkualitas membutuhkan dukungan dana untuk penyediaan fasilitator, modul pembelajaran, sarana prasarana, serta evaluasi berkelanjutan. Anggaran menentukan sejauh mana pelatihan dapat dilaksanakan secara intensif dan berorientasi pada hasil. Anggaran yang cukup berperan dalam meningkatkan kualitas pelatihan karena memungkinkan penggunaan metode pembelajaran modern dan materi yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Marzuki & Rahadian, 2021). Dengan dukungan anggaran memadai, BKPSDM dapat meningkatkan frekuensi pelatihan dan memperluas cakupan peserta sehingga proses internalisasi nilai budaya kerja berlangsung lebih efektif.

Selain anggaran, kerja sama kelembagaan juga merupakan faktor pendukung yang signifikan. BKPSDM Kota Serang memiliki peluang untuk berkolaborasi dengan lembaga pelatihan pemerintah, perguruan tinggi, maupun lembaga swasta profesional. Kolaborasi ini memberikan manfaat berupa peningkatan kualitas kurikulum pelatihan, penyediaan instruktur ahli, dan adaptasi materi pelatihan yang sesuai perkembangan teknologi administrasi.

Kompetensi widyaiswara sebagai fasilitator pelatihan menjadi faktor pendukung yang tidak kalah penting. Fasilitator dengan pemahaman mendalam tentang nilai ASN, metode pedagogik, dan praktik administrasi publik yang baik dapat memberikan pembelajaran yang aplikatif dan kontekstual. Internalisasi nilai budaya kerja lebih mudah tercapai ketika widyaiswara memahami konteks tugas peserta dan menggunakan pendekatan pembelajaran partisipatif yang melibatkan studi kasus dan simulasi (Abdullah, 2020). Dengan demikian, kompetensi widyaiswara menjadi ujung tombak dalam proses transformasi perilaku kerja ASN.

Penerapan sistem merit turut memperkuat peran pelatihan dalam pembentukan budaya kerja. Sistem merit mendorong pelatihan yang berbasis kebutuhan jabatan, sehingga setiap pelatihan memiliki relevansi langsung terhadap tugas ASN. Sistem merit memberikan insentif struktural bagi ASN untuk mengikuti pelatihan secara serius karena hasil pelatihan memengaruhi penilaian kinerja dan peluang pengembangan karier (Pattiasina et al., 2022). Sistem merit memperkuat objektivitas proses pengembangan SDM dan menciptakan budaya kerja yang berorientasi kinerja.

Motivasi ASN, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan faktor pendukung yang penting. ASN yang memiliki motivasi belajar cenderung lebih terbuka terhadap perubahan perilaku dan lebih cepat menerapkan nilai budaya kerja baru dalam keseharian. Motivasi menjadi *Predictor* utama keberhasilan pelatihan dalam menghasilkan perubahan perilaku organisasi. Walaupun demikian, efektivitas pelatihan dalam membentuk budaya kerja ASN menghadapi berbagai hambatan. Keterbatasan anggaran menjadi hambatan yang paling sering ditemukan. Anggaran yang tidak memadai mengurangi frekuensi pelatihan, kualitas materi, dan fasilitas pembelajaran. Kondisi ini berdampak pada lambatnya proses internalisasi nilai budaya kerja karena pelatihan tidak dilakukan secara intensif.

Fasilitas pelatihan yang kurang memadai seperti ruang pelatihan yang sempit, perangkat teknologi terbatas, serta jaringan internet yang tidak stabil turut menghambat proses pembelajaran. Pelatihan berbasis teknologi kesulitan berjalan optimal jika fasilitas tersebut tidak tersedia secara memadai. Keterbatasan ini membuat peserta pelatihan kesulitan memahami materi yang bersifat aplikasi digital atau simulasi proses pelayanan publik. Motivasi ASN yang rendah merupakan hambatan yang cukup signifikan. ASN yang merasa pelatihan tidak memberikan manfaat langsung terhadap karier atau tidak mendapat dukungan organisasi cenderung mengikuti pelatihan secara pasif. Motivasi rendah ini berakibat pada minimnya penerapan nilai budaya kerja baru setelah pelatihan selesai.

Budaya kerja lama yang masih melekat kuat juga menjadi penghambat perubahan. Budaya kerja yang bersifat birokratis dan kurang inovatif membuat ASN cenderung mempertahankan rutinitas lama, sehingga nilai-nilai baru yang diperkenalkan dalam pelatihan sulit diimplementasikan. Proses perubahan budaya kerja membutuhkan waktu panjang karena ASN cenderung memilih praktik kerja yang sudah mereka kuasai dan rasa aman dalam rutinitas (Abdullah, 2020). Resistensi terhadap teknologi turut menjadi hambatan terutama pada era digitalisasi pelayanan publik. ASN yang tidak memiliki literasi digital memadai akan mengalami kesulitan dalam mengikuti pelatihan berbasis e-learning atau simulasi digital. Hal ini memperlambat adopsi inovasi digital dalam layanan publik.

Implikasi Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi dan Rekomendasi Penguatan Budaya Kerja ASN di Kota Serang

Budaya kerja ASN yang kreatif dan peka telah terbukti memengaruhi secara signifikan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan Sedarmayanti (2017), budaya organisasi yang kokoh menghasilkan suasana kerja yang mendukung ASN dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Perubahan dari budaya kerja tradisional yang biasanya birokratis dan kaku menjadi budaya kerja yang lebih adaptif dan fokus pada kepuasan masyarakat telah mengubah cara pandang terhadap pelayanan publik di berbagai daerah.

Dwiyanto (2020) menekankan bahwa budaya kerja yang baru, yang menekankan pada nilai integritas, profesionalisme, dan inovasi, membawa perubahan mendasar dalam cara ASN berinteraksi dengan masyarakat. Di Kota Serang, penerapan budaya kerja yang menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas telah mendorong peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah. Temuan Prasajo dan Kurniawan (2018) menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang fokus pada pelayanan publik memiliki korelasi positif terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

Dampak nyata dari budaya kerja yang baru dapat dilihat dari percepatan layanan, pengurangan praktik pungli, dan meningkatnya respons terhadap keluhan masyarakat. Thoha (2019) menekankan bahwa perubahan budaya kerja memerlukan dedikasi yang kuat dari seluruh lapisan birokrasi, dari pimpinan hingga pelaksana teknis. Setelah budaya kerja yang positif terinternalisasi, ASN cenderung lebih aktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pelayanan publik.

Pelatihan adalah alat strategis untuk meningkatkan kemampuan dan performa ASN. Mangkunegara (2021) mengungkapkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas organisasi. Dalam konteks Kota Serang, program pelatihan yang disusun dengan baik telah memperlihatkan dampak positif terhadap peningkatan kinerja individu ASN. Temuan penelitian Noe et al. (2019) menunjukkan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja individu sebesar 25 persen dalam jangka waktu enam bulan setelah pelatihan. Peningkatan ini terlihat dari kemampuan ASN dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, membuat keputusan yang lebih akurat, dan berinovasi dalam pelaksanaan tugas. Handoko (2018) menyatakan bahwa pemindahan pembelajaran dari pelatihan ke lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh dukungan dari atasan langsung dan ketersediaan fasilitas pendukung.

Pengaruh pelatihan tidak hanya meliputi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kinerja unit kerja secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa ketika mayoritas anggota tim telah menjalani pelatihan serupa, muncul sinergi positif yang meningkatkan kinerja unit kerja. Di Serang, unit kerja yang anggotanya telah menjalani pelatihan berbasis kompetensi menunjukkan peningkatan dalam pencapaian target kinerja dan kualitas hasil pekerjaan. Wibowo (2019) menegaskan signifikansi pelatihan yang fokus pada pengembangan kompetensi teknis dan manajerial secara seimbang. ASN yang memiliki keahlian teknis yang baik tetapi kurang dalam kemampuan manajerial akan mengalami tantangan dalam bekerja sama dan memimpin perubahan. Dengan demikian, rancangan pelatihan harus menyatukan kedua aspek tersebut untuk menciptakan dampak maksimal terhadap kinerja unit kerja.

Ada keterkaitan kausal yang signifikan antara budaya kerja, kinerja ASN, kinerja OPD, dan mutu pelayanan publik. Sutrisno (2020) menjelaskan hubungan ini sebagai suatu rantai nilai yang saling mendukung. Budaya kerja yang baik menumbuhkan motivasi internal bagi ASN untuk berprestasi maksimal, yang selanjutnya mempengaruhi pencapaian sasaran kinerja OPD, dan akhirnya berujung pada perbaikan mutu layanan kepada masyarakat. Dalam sudut pandang teori sistem, Luthans (2018) menyatakan bahwa organisasi pemerintah adalah sistem terbuka di mana setiap elemen berinteraksi dan saling memengaruhi. Budaya kerja berfungsi sebagai dasar yang membentuk perilaku serta sikap ASN dalam melaksanakan tugas. Saat budaya kerja fokus pada nilai-nilai pelayanan terbaik, ASN akan terdorong untuk memberikan kinerja optimal, yang secara keseluruhan menaikkan kinerja OPD.

Pasolong (2019) menyatakan bahwa kinerja OPD yang baik terlihat dari pencapaian indikator kinerja utama (IKU), efisiensi dalam penggunaan anggaran, serta inovasi program. Di Kota Serang, OPD dengan budaya kerja yang solid dan ASN berkinerja tinggi cenderung lebih sukses dalam melaksanakan program pembangunan dan pelayanan publik. Temuan Keban (2019) menunjukkan bahwa kinerja organisasi publik sangat ditentukan oleh kapabilitas serta motivasi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kualitas layanan publik sebagai hasil akhir dari rantai nilai ini dapat dinilai melalui berbagai dimensi seperti responsivitas, keandalan, empati, dan kepastian. Zeithaml et al. (2018) menekankan bahwa kualitas tinggi dalam pelayanan publik hanya bisa tercapai jika didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan komitmen. Sehingga, investasi dalam pengembangan budaya kerja dan pelatihan ASN adalah strategi jangka panjang yang efisien untuk memperbaiki kualitas layanan publik.

Berdasarkan analisis dampak pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja organisasi, beberapa rekomendasi strategis dapat dirumuskan untuk penguatan kapasitas ASN di Kota Serang:

1. Perbaikan Kurikulum Pelatihan: Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) menekankan pentingnya evaluasi kebutuhan pelatihan yang komprehensif sebelum merancang

- kurikulum. Kurikulum pelatihan harus disesuaikan dengan analisis kesenjangan kompetensi dan kebutuhan strategis organisasi. Integrasi metode pembelajaran berbasis kasus dan simulasi dapat meningkatkan relevansi pelatihan dengan realitas pekerjaan.
2. **Monitoring Pascapelatihan:** Goldstein dan Ford (2018) mengungkapkan bahwa sebagian besar kegagalan pelatihan terjadi pada tahap transfer pembelajaran ke tempat kerja. Sistem monitoring yang melibatkan atasan langsung dan mentor dapat memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh diterapkan secara konsisten. Evaluasi dampak pelatihan perlu dilakukan pada interval 3 bulan, 6 bulan, dan 12 bulan pascapelatihan.
 3. **Inovasi Metode Pembelajaran:** Brown dan Green (2020) merekomendasikan penggunaan metode pembelajaran aktif seperti action learning, coaching, dan mentoring untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Pendekatan blended learning yang mengombinasikan pembelajaran tatap muka dengan pembelajaran daring dapat mengakomodasi berbagai gaya belajar peserta.
 4. **Digitalisasi Pelatihan:** Bersin (2017) menyatakan bahwa platform pembelajaran digital memungkinkan akses pelatihan yang lebih luas, fleksibel, dan hemat biaya. Pengembangan Learning Management System (LMS) dapat memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan membangun komunitas praktisi antarunit kerja.
 5. **Budaya Evaluasi Berkala:** Cascio dan Aguinis (2019) menekankan pentingnya membangun budaya evaluasi yang konstruktif sebagai bagian dari siklus pengembangan SDM. Evaluasi berkala terhadap efektivitas pelatihan dan perubahan budaya kerja perlu dilakukan secara sistematis menggunakan indikator yang terukur.

Penguatan budaya kerja dan pelatihan ASN berdampak strategis pada kebijakan daerah serta agenda reformasi birokrasi. Menurut Islamy (2021), pengembangan kebijakan SDM ASN seharusnya diutamakan dalam perencanaan pembangunan daerah. Penempatan anggaran yang cukup untuk program pelatihan dan pengembangan budaya kerja adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak pengganda terhadap mutu pengelolaan pemerintahan. Perubahan mendasar dalam sistem manajemen ASN diperlukan untuk reformasi birokrasi di tingkat daerah. LAN-RI (2020) menyarankan implementasi sistem merit yang konsisten, evaluasi kinerja berdasarkan kompetensi, dan pemberian penghargaan yang adil sebagai dasar reformasi SDM aparatur. Di Kota Serang, pelaksanaan saran ini dapat dimulai dengan penyusunan peta kemampuan ASN, pengembangan sistem kinerja elektronik, dan penguatan mekanisme penghargaan dan hukuman.

SIMPULAN

Penguatan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Serang sangat bergantung pada efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dikelola oleh BKPSDM. Pelatihan terbukti menjadi instrumen utama yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis ASN, tetapi juga berperan dalam menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Melalui pelatihan, ASN memperoleh pemahaman lebih mendalam tentang integritas, orientasi pelayanan, akuntabilitas, serta pentingnya bekerja secara adaptif dan kolaboratif.

Pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu mendorong perubahan perilaku kerja, meningkatkan kedisiplinan, etos kerja, serta akuntabilitas ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Peningkatan literasi digital melalui pelatihan juga memperkuat kemampuan ASN dalam menghadapi tuntutan birokrasi modern yang berbasis teknologi. Selain itu, pelatihan mendorong terciptanya budaya belajar di lingkungan organisasi dan membentuk kebiasaan kerja baru yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Meskipun demikian, keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti komitmen pimpinan, ketersediaan anggaran, fasilitas pelatihan, kerja sama kelembagaan, kompetensi

widyaiswara, penerapan sistem merit, serta motivasi ASN. Hambatan yang ditemui mencakup keterbatasan fasilitas, resistensi terhadap teknologi, rendahnya motivasi sebagian ASN, serta budaya kerja lama yang masih kuat. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa transformasi budaya kerja memerlukan dukungan kebijakan, evaluasi berkelanjutan, dan pendekatan perubahan yang sistematis.

Secara keseluruhan, pelatihan yang efektif berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu ASN, kinerja unit kerja, serta kualitas pelayanan publik di Kota Serang. Penguatan budaya kerja melalui pelatihan menjadi strategi kunci dalam mewujudkan reformasi birokrasi, meningkatkan kepercayaan publik, dan menciptakan pemerintahan yang profesional, adaptif, serta berorientasi pada pelayanan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ridho Aminullah, Syarifudin Saadih, Umi Indayati, & Abellia Parameswari. (2025). TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI MELALUI SINERGI PENGEMBANGAN SDM DAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*. <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i1.459>
- Alfiyah, M., Zannah, D. W., Rizka, F. N., Nuha, W. U., & Mardiyah. (2024). Strategi Inovatif Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Manajemen Karir Di Era Digital. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*.
- Armiwal, A., Suhaibah, S., & Sovayana, E. (2023). STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM KOTA BANDA ACEH. *Jurnal Real Riset*. <https://doi.org/10.47647/jrr.v5i1.1115>
- Budiyasa, M., Usadha, I. D. N., & ... (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai. *Nusantara Hasana ...*
- Fadili, D. A., Yulianti S, R. D., Tuhagana, A., & Jamaludin, A. (2018). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *BUANA ILMU*. <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.458>
- Fadillah, H., Basuki, H., & Zainul, H. M. (2020). Pengaruh perencanaan sdm, pengembangan sdm, dan kompensasi terhadap kinerja petugas amil pada badan amil zakat nasional (baznas) di kalimantan selatan. *Jurnal Manajemen Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) Muhammad*.
- Fitri Anggreani, T. (2021). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SWOT: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM, STRATEGI BISNIS, DAN STRATEGI MSDM (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.588>
- Harding, D., Kadiyono, A. L., Hidayat, Y., & Yanuarti, N. (2018). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM SEBAGAI SALAH SATU UPAYA MENJAWAB TANTANGAN MEA. *Journal of Psychological Science and Profession*. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v2i2.21196>
- Kalengkoangan, N., Lengkong, V. P. K., Saerang, R. T., Manado, I. K., Kalengkoangan, N., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2023). Efektivitas Program Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Manado). *Jurnal EMBA*.
- Kamala, J., Salsa, S. A., Nurilawati, N., Fachriansyah, R. M. I., & Firman, F. (2025). Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi. *EDU SOCIATA (JURNAL PENDIDIKAN SOSIOLOGI)*. <https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3307>
- Khairunnisa, N., Mariska, O., Ramadhan, R., Fajar, M., & Azzahra, B. (2024). Studi Literatur: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja. *Jurnal Arastirma*. <https://doi.org/10.32493/jaras.v4i2.35411>
- Khoiriyah, N. (2020). Pengaruh Pengembangan SDM, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja



- Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada KSU BMT LISA Sejahtera Jepara). *Skripsi*. Kuswinton. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makasar Utara. *Jurnal Economix*.
- Lepar, B. S., & Sari, W. N. (2024). Strategi Pengembangan SDM untuk Keberlanjutan Desa. *Jurnal Pariwisata Dan Perhotelan*.
- Mardela, H. A., Apriza, K. N., Iswandi, M. A., & Almira, S. I. (2024). PERBANDINGAN STRATEGI PENGEMBANGAN SDM: PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE DI PERUSAHAAN SWASTA DAN BADAN USAHA MILIK NEGARA. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.10393>
- Nurjanatun ibrahim, A., Saripudin, & Amijaya Kamaluddin, L. (2022). Pengaruh Pengembangan Sdm, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pmd Kabupaten Jeneponto. *Magister Manajemen Nobel Indonesia*.
- Oktaria, E. T., Anjeli, T., Bakti, U., & Alie, M. S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Gunung Sugih. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen Malahayati (JRAMM)*. <https://doi.org/10.33024/jur.jeram.v13i2.15598>
- Pakaya Idris, A. R., Halim, D., & Samboteng, D. L. (2022). Culture Internalization Work Based on Local Wisdom of Civil Servents At Regional Secretariat of Takalar District. *Jurnal Administrasi Negara*, 26(3), 267-287. <https://doi.org/10.33509/jan.v26i3.1213>
- Pratama, M. R. P. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Prestasi Kerja pada PT Tanjung Enim Lestari Pulp and Paper Unit Chemical Plant. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.7>
- Ridho, A., Mardiana, S., & Watora, A. (2017). Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Menunjang Penerapan E-Government Di Indonesia. *Prosiding Simposium Nasional "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Revolusi Industri 4.0"*.
- Riofita, H., Effendi, D. R., Herlita, D., Ermanita, & Pratama, R. (2023). Pelatihan dan Pengembangan SDM. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*.
- Sabki, S., & Alke Mega, S. (2022). PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i9.232>
- Shabrina, F. N., Rohmah, I. A., Ningseh, N. K., Febriyanto, R. A. E., & Setianingrum, N. (2024). Strategi Inklusif Dalam Pelatihan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*.
- Tartila, L., & Syamsir. (2024). Optimalisasi Pengembangan SDM Melalui Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (BANGKOM) Pegawai Pada BPSDM Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*. <https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.1909>
- Wahyuni, R., Edriani, D., Sari, F., & Irfani, H. (2022). Work Engagement, Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Ekobistek*. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.323>
- Yuli Angliawati, R., & Fatimah Maulyan, F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sains Manajemen*.