

POLICY PAPER

TRANSFORMASI PELATIHAN KEPEMIMPINAN ASN MELALUI MODEL PENGEMBANGAN BERBASIS KOMPETENSI

20
25



Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan
Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Policy Paper
**Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN
Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi**

Pengarah:

Drs. Riyadi., M.Si
Dr. Joni Dawud, DEA

Penanggung Jawab

Iman Arisudana, S.Sos., MA

Tim Penulis:

Henri Prianto Sinurat, S.IP
Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd
Masrully, S.IP
Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos., M.Trap
Guruh Muamar Khadafi, S.IP., M.M
Candra Setya Nugroho.S.H., M.AP
Hendra Nugroho Saputro, S.AP
Nurhusna Frinovia, ST., S.Psi., M.Psi.
Israini Miradina, SE
Sulistianingsih, S.Pd., M.E
Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS
Dewi Ariani Hertina, S.Psi
RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si.
Lia Rosliana, S.Psi.
Wahyu Amalia Putri, A.Md.Ak.
Yuwin Ella Chandean, S.H
Brian Aziz Ibrahim, S.IP

**Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur
Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara
2025**

Policy Paper

Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi

Pengarah : Drs. Riyadi., M.Si;
Dr. Joni Dawud, DEA
Penulis : Henri Prianto Sinurat, S.IP, dkk.
Desain sampul : Ingrid Kusumaangraeni, S.Ds

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan 1, 2025

Hak Penerbitan pada:
Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional
Lembaga Administrasi Negara
Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat
Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055
Email : info@bandung.lan.go.id
pusjar_sktasnas.lan.go.id
Web : www.bandung.lan.go.id

KATA PENGANTAR
KEPALA PUSAT PEMBELAJARAN DAN STRATEGI KEBIJAKAN TALENTA
APARATUR SIPIL NEGARA NASIONAL
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan limpahan rahmat-Nya, penyusunan policy paper berjudul “Integrasi Asesmen Awal dalam Pelatihan Kepemimpinan sebagai Strategi Penguatan Manajemen Talenta ASN” dapat diselesaikan dengan baik. Policy paper ini kami susun sebagai upaya untuk memberikan kontribusi pemikiran dalam memperkuat penerapan manajemen talenta ASN, khususnya pada aspek pengembangan kompetensi dan kepemimpinan aparatur.

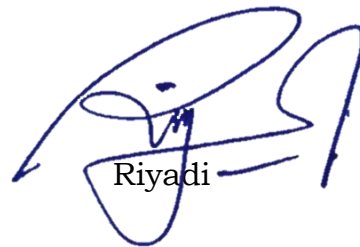
Kajian ini berangkat dari berbagai temuan terkait implementasi manajemen talenta di instansi pemerintah yang menunjukkan bahwa pemetaan kompetensi dan pengembangan kepemimpinan masih menghadapi sejumlah tantangan. Variasi tingkat kompetensi peserta pelatihan, model pembelajaran yang belum sepenuhnya adaptif, serta keterbatasan data kompetensi menjadi isu penting yang perlu direspons secara sistematis. Dalam konteks tersebut, integrasi asesmen awal sebelum pelatihan dipandang sebagai pendekatan strategis yang dapat memberikan gambaran lebih utuh mengenai kesiapan kompetensi peserta, sehingga pengembangan kepemimpinan dapat berlangsung lebih terarah dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Policy paper ini bertujuan menyampaikan rekomendasi kebijakan yang dapat mendukung penguatan implementasi manajemen talenta, terutama dalam kerangka percepatan transformasi pengembangan SDM aparatur. Harapannya, rekomendasi ini dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah dalam merancang intervensi kebijakan yang lebih efektif, serta mendukung terciptanya aparatur negara yang profesional, adaptif, dan berdaya saing dalam menghadapi tantangan pembangunan nasional.

Kami menyampaikan terima kasih dan apresiasi kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan dokumen ini. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara, Sekretaris Utama LAN, Deputy Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara, para narasumber dari kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah, informan dari Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai lokus dan mitra strategis Pusjar SKTAN seluruh mitra yang terlibat dalam proses penyusunan rekomendasi kebijakan ini. Penghargaan khusus juga kami berikan kepada Tim Penyusun di lingkungan Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional yang telah bekerja dengan penuh dedikasi dalam merampungkan kajian ini.

Semoga *policy paper* ini memberikan manfaat bagi para pengambil kebijakan, baik di tingkat pusat maupun daerah, dalam memperkuat kualitas pengembangan kompetensi dan kepemimpinan ASN. Kami juga berharap rekomendasi yang dihasilkan dapat mendukung upaya mewujudkan aparatur yang unggul dan siap berkontribusi bagi pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

Sumedang, November 2025



Riyadi

DAFTAR ISI

Kata Pengantar Kepala Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Ringkasan Eksekutif	x
Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan	3
D. Sasaran	4
Tinjauan Kepustakaan	5
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia	5
B. Pengembangan Kompetensi SDM	5
C. Metode Penilaian / Pengukuran Kompetensi	6
D. Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan	11
E. Evaluasi Pengembangan Kompetensi	16
F. Kerangka Teori	23
Metode Riset Kebijakan	24
A. Metode dan Pendekatan	24
B. Teknik Pengumpulan Data	25
C. Teknik Analisis Data	26
D. Kerangka Pikir Kegiatan	27
E. Lokus	29
Analisis Kebijakan	30
A. Alternatif Pengukuran Kompetensi Awal (Pre-Asesmen) Berbasis Kompetensi	39
B. Kerangka Kerja Pemanfaatan Hasil Pre-asesmen untuk Desain Pembelajaran	47
C. Alternatif Kebijakan Pelaksanaan Pelatihan Struktural Kepemimpinan ASN	53
Tantangan Dalam Mengintegrasikan Pre-Assesment Dengan Pelatihan Kepemimpinan	56
A. Faktor Teknis	56
B. Faktor Metodologis	59
C. Faktor Psikologis dan Organisasional	62
D. Upaya Mengatasi Kendala	65
Rekomendasi Kebijakan	69
Daftar Pustaka	71

DAFTAR TABEL

Tabel 1 <i>Criterion Validity For Some Selection Tools</i>	8
Tabel 2 Perbandingan Validitas Metode Penilaian Kompetensi	10
Tabel 3 Perbedaan PKN II, PKA, dan PKP	11
Tabel 4 Kompetensi Manajerial bagi Pejabat Manajerial berdasarkan Permen PAN RB No.38 Tahun 2017	13
Tabel 5 Daftar Informan dalam Tahapan Kegiatan	28
Tabel 6 Jumlah Pejabat Struktural di Pemerintah Provinsi Tahun 2024	29
Tabel 7 Jumlah Peserta Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2024	29
Tabel 8 Data Alumni Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2021-2025	30
Tabel 9 Perbandingan Jumlah Pejabat Struktural dan Jumlah Alumni Pelatihan Kepemimpinan	30
Tabel 10 Relevansi Materi dengan Jabatan	32
Tabel 11 Pelatihan sebagai Syarat Promosi	33
Tabel 12 Pemenuhan Persyaratan Kompetensi	34
Tabel 13 Peluang Jabatan Pasca Pelatihan	35
Tabel 14 Penerapan Knowledge, Skills, Attitudes (KSA)	36
Tabel 15 Perluasan Jaringan Profesional	37
Tabel 16 Transformasi Kepemimpinan Pasca-Pelatihan	38
Tabel 17 Perbandingan Metode Pre-asesmen	44
Tabel 18 Substansi Relaksasi RPL Kompetensi Manajerial	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Teori	23
Gambar 2 Kerangka Pikir Kegiatan	27
Gambar 3 Kerangka Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi	49

RINGKASAN EKSEKUTIF

Peningkatan kualitas kepemimpinan Aparatur Sipil Negara merupakan pondasi penting dalam mendorong transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045. Kondisi lingkungan strategis yang berubah cepat, tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, serta mandat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 mengenai pembelajaran berkelanjutan menegaskan perlunya model pengembangan kompetensi yang lebih adaptif dan terukur. Pelatihan struktural kepemimpinan merupakan salah satu instrumen pengembangan SDM aparatur, namun pendekatan seragam yang selama ini digunakan belum sepenuhnya mampu menjawab variasi kompetensi peserta.

Analisis kebijakan ini menyoroti tantangan utama pelatihan kepemimpinan. Peserta memiliki latar belakang dan tingkat kesiapan kompetensi yang berbeda, tetapi mengikuti metode pembelajaran yang sama. Ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dan desain pelatihan berdampak pada kurang maksimalnya *outcome* pelatihan. Negara-negara lain telah menerapkan pendekatan berbasis kompetensi melalui asesmen awal sehingga pembelajaran dapat dipersonalisasi. Pendekatan ini menjadi relevan bagi Indonesia dalam memperbaiki kualitas dan efektivitas pelatihan kepemimpinan.

Integrasi pre-asesmen berbasis kompetensi menjadi terobosan penting dalam memetakan kompetensi awal peserta sebelum proses pembelajaran dimulai. Pre-asesmen memberikan gambaran akurat mengenai kekuatan dan kelemahan individu pada kompetensi manajerial, mulai dari komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan perubahan, hingga orientasi hasil. Informasi ini menjadi dasar untuk menentukan strategi pembelajaran yang tepat, termasuk diferensiasi metode dan kedalaman materi. Hasil pre-asesmen memungkinkan klasifikasi peserta ke dalam tiga jalur pengembangan, yaitu intervensi *Corpu* bagi gap tinggi, pelatihan reguler atau kluster kompetensi bagi gap sedang, serta pengakuan pembelajaran melalui penyetaraan atau RPL bagi peserta tanpa gap. Dengan demikian, pelatihan tidak lagi bersifat seragam, tetapi selaras dengan kebutuhan aktual individu dan organisasi.

Analisis Kebijakan ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan saat ini telah memberikan dampak positif terhadap perubahan gaya dan kualitas kepemimpinan peserta, tercermin dari mayoritas alumni yang merasakan peningkatan kemampuan adaptasi, pengambilan keputusan, dan efektivitas kerja. Walaupun demikian, masih terdapat sebagian peserta yang tidak merasakan manfaat signifikan akibat perbedaan kesiapan awal maupun lingkungan kerja yang kurang mendukung. Data ini menguatkan urgensi integrasi pre-asesmen sebagai mekanisme untuk mengurangi disparitas hasil pelatihan sekaligus meningkatkan efektivitas pembelajaran.

Selain penguatan desain pelatihan, integrasi pre-asesmen berkontribusi pada peningkatan kualitas tata kelola pengembangan kompetensi ASN. Pre-asesmen membantu menghasilkan *baseline* yang memungkinkan perbandingan terukur antara kondisi awal dan hasil akhir pelatihan melalui post-asesmen. Pendekatan berbasis bukti ini penting untuk memastikan bahwa pembelajaran memberikan nilai tambah yang

nyata dan dapat dievaluasi. Penilaian yang komprehensif berdampak langsung pada peningkatan kualitas kurikulum, metode, hingga pengambilan keputusan kebijakan pembelajaran.

Dalam kerangka manajemen talenta nasional, pre-asesmen memperkuat pemetaan kompetensi sebagai dasar pengisian *talent pool* dan mobilitas talenta lintas instansi. Data asesmen yang terstandar memungkinkan pengembangan karier ASN dilakukan lebih objektif, berbasis kebutuhan organisasi dan potensi individu. Lebih jauh lagi, integrasi pre-asesmen membantu menghubungkan pelatihan dengan pembinaan karier melalui lima tahapan pengembangan berkelanjutan, yaitu pre-asesmen, pelatihan kepemimpinan, laboratorium kepemimpinan berbasis proyek, uji kompetensi untuk sertifikasi, serta pemanfaatan hasil asesmen dalam manajemen talenta. Dengan mekanisme ini, setiap proses pembelajaran memiliki implikasi langsung terhadap pengembangan kompetensi dan penyiapan pemimpin masa depan.

Rekomendasi kebijakan yang disampaikan kajian ini meliputi: (1) penyusunan pedoman nasional pelaksanaan pre-asesmen berbasis kompetensi; (2) penyesuaian kurikulum pelatihan secara modular dan fleksibel sesuai hasil asesmen; (3) peningkatan kapasitas asesor dan fasilitator untuk pembelajaran diferensiasi; (4) integrasi sistem data asesmen dengan manajemen talenta berbasis digital; dan (5) kolaborasi antara LAN, instansi pemerintah, dan corporate university dalam merancang intervensi pengembangan yang berkelanjutan. Implementasi rekomendasi ini diharapkan memperkuat kualitas kepemimpinan ASN, meningkatkan keselarasan antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi, serta memastikan bahwa pelatihan benar-benar berkontribusi pada keberhasilan agenda pembangunan nasional.

Analisis kebijakan ini menegaskan bahwa integrasi pre-asesmen bukan hanya inovasi teknis, tetapi fondasi untuk membangun ekosistem pembelajaran yang modern, adaptif, dan berbasis data. Dengan penerapan yang konsisten, kebijakan ini akan mendorong transformasi pengembangan aparatur menuju birokrasi yang profesional, responsif, dan mampu menjalankan perubahan strategis yang dibutuhkan negara.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia telah menetapkan arah pembangunan melalui Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional Tahun 2025 – 2045. RPJP Nasional merupakan dasar hukum Perencanaan Pembangunan Nasional untuk periode 20 tahun. RPJP Nasional akan dijabarkan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional sebagai dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 5 tahun.

Di era kepemimpinan Presiden Republik Indonesia, Prabowo Subianto dan Wakil Presiden Republik Indonesia, Gibran Rakabuming Raka masa jabatan 2024-2029, kebijakan tersebut dituangkan melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional Tahun 2025 – 2029. Tujuan utama Perpres Nomor 12 Tahun 2025 adalah untuk menetapkan arah, strategi, kebijakan, dan prioritas pembangunan nasional selama periode 2025–2029 sebagai penjabaran dari visi Presiden-Wakil Presiden terpilih dan sebagai landasan bagi seluruh pelaku pembangunan dalam menyusun dan melaksanakan program kerja secara terintegrasi, sistematis, dan berkelanjutan menuju visi Indonesia Emas 2045. RPJMN juga memuat proyek strategis nasional yang wajib ditaati oleh semua pelaku pembangunan, baik pemerintah maupun instansi nonpemerintah. Sehingga RPJMN akan menjadi acuan dalam penyelenggaraan pembangunan nasional dan pembangunan daerah.

RPJP Nasional turut menyoroti tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara (ASN) di Indonesia. Tantangan tersebut mencakup terbatasnya kapasitas tata kelola pemerintah daerah yang ditandai oleh ketimpangan kuantitas dan kualitas ASN. Rendahnya kinerja, kompetensi, dan profesionalisme aparatur, yang menghambat efektivitas birokrasi dalam mendukung pembangunan nasional dan penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas.

RPJP Nasional menegaskan bahwa untuk mewujudkan birokrasi yang adaptif dan berdaya saing, penguatan kapasitas ASN harus dilakukan melalui penataan jumlah yang tepat guna, peningkatan kualitas kinerja, serta penerapan manajemen talenta secara menyeluruh dan berkelanjutan, termasuk pengembangan kompetensi ASN yang terarah dan sistematis di seluruh instansi pemerintah.

Pada RPJM Nasional 2025-2029, Lembaga Administrasi Negara mempunyai peranan dalam meningkatkan kapasitas aparatur negara. Hal ini dilaksanakan melalui agenda ASN *Talent Academy*, Sekolah Kader, Pengembangan Literasi Digital dan AI Bagi ASN, Pelatihan Struktural Kepemimpinan, Pelatihan Teknis Fungsional dan Sosial Kultural, serta Program Magang Afirmatif bagi ASN Kewilayahan Papua.

RPJMN mengamanatkan pembangunan SDM aparatur yang berkualitas dan profesional. Salah satu pilar utamanya adalah penguatan kompetensi ASN melalui pelatihan berbasis standar, sebagaimana diatur dalam Permenpan RB No. 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Namun, implementasi kebijakan ini masih belum optimal, terutama pada pelatihan kepemimpinan yang belum sepenuhnya mengacu pada

standar kompetensi manajerial. Selama ini, pelatihan kepemimpinan untuk aparatur belum berbasis analisis kesenjangan kompetensi (*gap analysis*).

Jumlah Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang hanya 21.575 dibandingkan dengan total 3.566.141 PNS menunjukkan bahwa hanya sekitar 0,6% ASN yang berada pada level kepemimpinan strategis di birokrasi. Sementara 98.597 berada di Jabatan Administrator dan 194.942 pada Jabatan Pengawas. Jumlah ini merupakan hasil penyederhanaan birokrasi berdasarkan kebijakan Permen PAN & RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional yang menggantikan kebijakan Permen PAN & RB Nomor 28 Tahun 2019. Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi guna mendukung kinerja pelayanan publik¹. Meski demikian, penyederhanaan birokrasi turut melahirkan tuntutan terhadap jabatan manajerial yang semakin tinggi karena mereka dituntut untuk memiliki kapasitas kepemimpinan yang lebih kuat, pengambilan keputusan yang cepat, serta kemampuan koordinasi lintas unit yang lebih efektif. Hal ini memiliki implikasi besar terhadap kompetensi kepemimpinan dan pembangunan strategis di Indonesia, terutama dalam mendukung program kerja Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia.

Program Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia adalah meningkatkan rasio pajak (*tax ratio*), mengurangi pengangguran dan membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi, mengentaskan kemiskinan ekstrem, pemberian makan siang dan susu gratis. JPT bertanggung jawab dalam mengimplementasikan visi dan misi pemerintah di tingkat kementerian, lembaga, dan daerah. Dengan jumlah yang terbatas, kompetensi kepemimpinan mereka sangat menentukan keberhasilan kebijakan, termasuk yang berkaitan dengan RPJMN 2024-2029. Jika kompetensi JPT tidak sesuai dengan tuntutan zaman, efektivitas kebijakan Presiden dan Wakil Presiden bisa terhambat. Kualitas kepemimpinan JPT berpengaruh langsung pada efektivitas reformasi birokrasi, termasuk pengembangan ASN yang lebih profesional.

Di era transformasi digital dan perubahan dinamika organisasi, pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan zaman menjadi kebutuhan mendesak dalam organisasi publik. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara juga menegaskan bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Sejalan dengan implementasi ASN *Corporate University* (ASN Corpu), dibutuhkan pengintegrasian sistem pengembangan kompetensi yang mencakup penilaian kompetensi (pre-asesmen), pelatihan kepemimpinan, dan penilaian kompetensi pasca pelatihan (post-asesmen).

¹ Sumanti, R., Yunita, E., & Sinurat, H. (2021, December 28). Strategic Aspects of Professional Position Development: Implications for Adjustment from Administrative to Professional Positions in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(3), 351-364. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v17i3.898>

Kebijakan mengenai pelatihan kepemimpinan diatur oleh Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pelatihan kepemimpinan diselenggarakan dengan metode pembelajaran yang seragam. Setiap peserta akan mengikuti pelatihan dengan metode yang sama. Salah satu tantangan utama dalam pelatihan kepemimpinan adalah variasi kompetensi peserta yang beragam. Peserta pelatihan berasal dari berbagai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan tingkat kepemimpinan yang berbeda. Oleh karena itu, model pelatihan yang bersifat seragam sering kali kurang efektif dalam memenuhi kebutuhan pengembangan individu.

Di banyak negara, pendekatan berbasis kompetensi dalam pelatihan kepemimpinan telah diterapkan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan spesifik individu. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam konteks ini adalah integrasi asesmen sebelum pelatihan (pre-asesmen) untuk memetakan kompetensi awal peserta. Asesmen awal ini dapat memberikan informasi yang berharga tentang variasi kompetensi peserta, sehingga pelatihan dapat dirancang lebih *personalized* dan *targeted*.

Pendekatan baru yang mengintegrasikan uji kompetensi awal sebelum pelatihan menjadi salah satu solusi yang dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Asesmen awal dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kompetensi peserta sebelum mengikuti pelatihan, sehingga memungkinkan perancangan *treatment* yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Dalam praktiknya, asesmen ini dapat mengidentifikasi aspek-aspek seperti keterampilan manajerial, kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, hingga gaya kepemimpinan peserta. Dengan adanya data awal ini, program pelatihan dapat dirancang dengan metode yang lebih fleksibel dan sesuai dengan tingkat kesiapan masing-masing peserta.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam riset kebijakan ini adalah bagaimana model optimalisasi pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN melalui integrasi pre-asesmen berbasis kompetensi.

Rumusan masalah tersebut terdiri dari 4 (empat) pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana mengukur kompetensi awal?
2. Bagaimana pemanfaatan pre-asesmen dalam rangka meningkatkan efektivitas pembelajaran?
3. Bagaimana kendala dalam mengintegrasikan?

C. Tujuan

Analisis kebijakan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan model pelatihan kepemimpinan yang lebih adaptif dan memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi. Sehingga riset kebijakan ini bertujuan untuk:

1. Merumuskan pendekatan pengukuran kompetensi awal peserta melalui pelaksanaan pre-asesmen berbasis kompetensi.

2. Menganalisis pemanfaatan hasil pre-asesmen untuk mendesain strategi pembelajaran yang lebih tepat sasaran dalam pelatihan kepemimpinan ASN.
3. Mengidentifikasi kendala dan tantangan dalam mengintegrasikan pre-asesmen dengan proses pembelajaran pelatihan kepemimpinan, sekaligus merumuskan rekomendasi solusinya.

D. Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dengan riset ini adalah tergambarkannya alternatif pola/model integrasi pre-asesmen berbasis kompetensi ke dalam pelatihan kepemimpinan ASN. Selain itu, juga diharapkan terpetakannya konsekuensi-konsekuensi jika model integrasi pre-asesmen tersebut diadopsi ke dalam kebijakan pelatihan kepemimpinan ASN.

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses, cara, atau perbuatan mengembangkan. Sejalan dengan hal tersebut, Priansa (2016) menyatakan bahwa pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang melibatkan staf manajerial, untuk memperoleh pengetahuan teoritis dan konseptual yang bersifat umum². Sehingga pengembangan merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu melalui pendidikan jangka panjang, yang menekankan pada penguasaan pengetahuan teoritis dan konseptual secara umum.

Menurut Handoko (2010), pengembangan sumber daya manusia menjadi strategi yang penting dalam merespons berbagai tantangan yang umum dihadapi organisasi besar. Tantangan tersebut antara lain meliputi menurunnya relevansi kompetensi karyawan, dinamika perubahan sosial dan teknologi, serta tingginya tingkat perputaran tenaga kerja. Keberhasilan departemen sumber daya manusia dalam menjawab tantangan-tantangan ini sangat menentukan kemampuannya dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas SDM di organisasi³.

Menurut Suprianto dalam Anwar (2003), pengembangan merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai, terutama melalui penguatan pengetahuan, pemahaman umum, serta penguasaan terhadap teori dan kemampuan pengambilan keputusan, khususnya dalam menyikapi berbagai permasalahan yang muncul di dalam organisasi⁴. Pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi penting dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi, seperti perubahan sosial-teknologis, ketidaksesuaian kompetensi, dan rotasi tenaga kerja. Upaya ini dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan guna memperkuat kapasitas individu dalam menyelesaikan persoalan organisasi secara efektif.

B. Pengembangan Kompetensi SDM

Kompetensi merujuk pada 'karakteristik perilaku individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan' (Boyatzis 1982) dan kompeten merupakan 'kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam suatu pekerjaan sesuai standar yang ditentukan' (Fletcher, 1991)⁵. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan fokus: yang pertama berfokus pada masukan (input) yang membantu mencapai kinerja yang sukses dalam suatu pekerjaan dan yang kedua pada hasil kompetensi yang telah ditunjukkan. Kedua hal ini sering digambarkan sebagai kompetensi perilaku dan kompetensi berbasis hasil. Cara paling sederhana untuk

² Priansa. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*. Alfabet.

³ Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, (BPFE UGM Yogyakarta. 2010), hal.117

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003), hlm. 50

⁵ Sylvia Horton; Annie Hondeghem; David Farnham; *Competency Management in The Public Sector*; IOS Press Ohmsha; Amsterdam; 2002; hal 4

menggambarkan perbedaan ini mungkin adalah: kompetensi berkaitan dengan orang-orang yang melakukan pekerjaan, sementara kompeten berkaitan dengan pekerjaan dan pencapaiannya. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seorang individu yang berhubungan dengan kriteria acuan kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau tugas⁶.

Kompetensi menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil juga menjelaskan bahwa Pengembangan Kompetensi PNS yang selanjutnya disebut Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Setiap PNS wajib mempunyai kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Sehingga berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, setiap PNS wajib mempunyai standar kompetensi jabatan. Standar Kompetensi Jabatan merupakan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

C. Metode Penilaian / Pengukuran Kompetensi

a. Assessment Center

Assessment Center merupakan evaluasi perilaku terstandarisasi berdasarkan berbagai sumber/simulasi. Assessment Center terdiri dari beberapa komponen, termasuk latihan simulasi perilaku, di mana beberapa asesor terlatih mengamati dan mencatat perilaku, mengklasifikasikannya berdasarkan konstruk perilaku yang dinilai, dan (baik secara individual maupun kolektif) menilai perilaku (individual maupun gabungan), dengan menggunakan pertemuan konsensus antar asesi atau agregasi statistik.

Assessment center dapat digunakan untuk berbagai tujuan, umumnya untuk: prediksi (misalnya, untuk seleksi personel, promosi, atau

⁶ Lyle M. Spencer, Jr., PhD; Signe M. Spencer; *Competence at Work*; New York; John Wiley & Sons, Inc.; 1993; hal 9

perencanaan suksesi), diagnosis (yaitu, untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pelatihan/pengembangan untuk tujuan perencanaan pengembangan), dan pengembangan (yaitu, sebagai intervensi pelatihan tersendiri, atau sebagai bagian dari inisiatif yang lebih besar).

Assessment Center adalah suatu proses yang menggunakan beberapa komponen penilaian, beberapa penilai, dan penggunaan latihan simulasi untuk menghasilkan penilaian mengenai sejauh mana seorang yang dinilai menunjukkan kemahiran pada konstruksi perilaku tertentu⁷.

Banyak perusahaan/instansi menggunakan assessment center, terutama untuk penilaian manajerial dan identifikasi awal potensi manajerial (Goldstein, Yusko, & Nicolopoulos, 2001). Assessment Center adalah prosedur untuk mengevaluasi orang berdasarkan atribut, kemampuan, atau kapabilitas manusia yang dinilai relevan dengan efektivitas organisasi (Thornton, 1992). Assessment Center biasanya dicirikan oleh (1) penggunaan tes situasional atau sampel kerja (2) untuk memperoleh perilaku tertentu, (3) yang diamati oleh asesor terlatih, (4) yang melakukan evaluasi independen di berbagai kompetensi tentang apa yang telah mereka lihat, dan (5) kemudian menggabungkan pengamatan mereka dengan asesor terlatih lainnya untuk menghasilkan peringkat secara keseluruhan. Assessment Center adalah salah satu pendekatan yang paling populer dan bertahan lama untuk mengukur keterampilan dan kapabilitas individu, baik di organisasi swasta maupun publik, terutama untuk penilaian manajer dan potensi manajerial (Arthur, Woehr, & Maldegen, 2000)⁸.

b. Situational Judgement Test

Situational Judgement Test (SJT) umumnya digunakan oleh organisasi untuk seleksi personel. Tes ini bertujuan untuk memberikan skenario realistis namun hipotetis dengan disertai kemungkinan jawaban yang dipilih atau diperingkat oleh kandidat. SJT adalah ujian berbasis pengetahuan⁹.

Situational Judgement Test (SJT) mengukur terkait penilaian individu dengan memberikan skenario masalah dan daftar pilihan respons yang masuk akal kepada peserta. Peserta ujian kemudian mengevaluasi setiap pilihan respons untuk mengatasi masalah yang dijelaskan dalam skenario tersebut.

SJT merupakan alat tes atau simulasi yang memiliki fidelitas rendah. Alasan mengapa SJT tetap populer adalah karena (a) SJT membahas kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan yang tidak dapat diukur dengan mudah menggunakan tes pilihan ganda tradisional, (b) SJT memiliki tingkat validitas yang berhubungan dengan kriteria yang berguna (McDaniel, Hartman, Whetzel, & Grubb, 2007), (c) SJT memiliki validitas konstruk yang sama dengan SJT yang menilai keterampilan kepemimpinan dan interpersonal (Christian, Edwards, & Bradley, 2010), (d) SJT memiliki

⁷ Deborah E. Rupp; Brian J. Hoffman; David Bischof; Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations; 2009

⁸ Christine M. Hagan, Robert Konopaske, H. John Bernardin, And Catherine L. Tyler; Predicting Assessment Center Performance With 360-Degree, Top-Down, And Customer-Based Competency Assessments; Pada Jurnal: Human Resource Management, Fall 2006, Vol. 4, No.3 @2006 Wiley Periodicals Inc

⁹ David Metcalfe; Harveer Dev; Situational Judgement Test; Oxford University Press; 2014

validitas inkremental atas ukuran kemampuan kognitif (McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001), (e) SJT memiliki perbedaan kelompok yang kecil hingga sedang (Hough, Oswald, & Ployhart, 2001; Whetzel, McDaniel, & Nguyen, 2008), dan (f) SJT dapat disajikan dalam berbagai format media, termasuk berbasis teks, berbasis avatar, dan berbasis video (Chan & Schmitt, 1997; Lievens, Buyse, & Sackett, 2005a; 2005b; Richman-Hirsch, Olson-Buchanan, & Drasgow, 2000)¹⁰.

c. Penilaian 360°

Banyak perusahaan/instansi kini menggunakan beberapa bentuk penilaian multi penilai (multirater) atau proses penilaian 360 derajat untuk mengukur kompetensi manajerial (misalnya, Lucia & Lepsinger, 1999; Ostroff, Atwater, & Feinberg, 2004; Smither, London, & Reilly, 2005). Lawler (1994) secara spesifik menyatakan bahwa dalam program kompetensi, penilaian supervisor tentang kapabilitas individu mungkin tidak seakurat penilaian pengamat lain yang mungkin lebih berkualifikasi, terutama "rekan sejawat dan pakar teknis".

Dalam penilaian 360 derajat dibutuhkan pengumpulan informasi kinerja dari bawahan, rekan kerja, supervisor, dan (terkadang) pelanggan. Borman (1997) menegaskan bahwa dua asumsi mendasari metode ini: (1) setiap sumber penilaian menawarkan setidaknya beberapa informasi unik mengenai kinerja orang yang dinilai dan (2) evaluasi dari berbagai sumber menunjukkan validitas inkremental yang melampaui validitas satu sumber saja. Yang lain berpendapat bahwa penilaian 360 derajat (terutama jika penilaian diri (self-assessment) dikecualikan) lebih kecil kemungkinannya untuk bias penilai dibandingkan sistem penilai tunggal (single-rater) (Bernardin & Tyler, 2001), dan bahwa menerima penilaian dari orang-orang dengan perspektif relasional yang berbeda memberikan perspektif yang lebih komprehensif (Yammarino & Atwater, 1993)¹¹.

Tabel 1. *Criterion Validity For Some Selection Tools*

<i>Validity</i>	<i>Tools</i>
<i>Good (0.5 and above)</i>	<i>Work samples</i>
	<i>Ability test</i>
	<i>Structured interview (either based on CV or behavioural competence)</i>
<i>Moderate (0.30 – 0.49)</i>	<i>Some objective methods of filtering paper applications, for example bio data, training and experience</i>

¹⁰ Deborah L. Whetzel; Taylor S. Sullivan; Rodney A. McCloy; Situational Judgement Tests: A Overview of Development Practices and Psychometric Characteristics; Artikel 1 pada Personnel Assessment and Decisions; Volume 6; 2020

¹¹ Christine M. Hagan, Robert Konopaske, H. John Bernardin, And Catherine L. Tyler; Predicting Assessment Center Performance With 360-Degree, Top-Down, And Customer-Based Competency Assessments; Pada Jurnal: Human Resource Management, Fall 2006, Vol. 4, No.3 @2006 Wiley Periodicals Inc

Low/nil (0.29 or below)	<i>evaluations, weighted applications blanks</i>
	<i>Conscientiousness</i>
	<i>Unstructured Interviews</i>
	<i>Interests/Hobbies</i>
	<i>Education</i>
	<i>Personality inventories (except conscientiousness)</i>
	<i>Graphology (analysis of handwriting)</i>

Sumber: Ian Taylor, 2007¹²

Berdasarkan Tabel 1, Validitas Tinggi jika nilai 0,50 ke atas. Alat-alat seleksi dalam kategori ini memiliki kemampuan prediksi yang kuat terhadap kinerja kerja, sehingga dianggap paling efektif digunakan dalam proses rekrutmen.

Metode *Work samples* mensimulasikan tugas nyata yang akan dilakukan kandidat di pekerjaan. Karena langsung menguji kemampuan yang relevan, tingkat validitasnya tinggi. *Ability test* merupakan tes kemampuan kognitif atau teknis yang berkaitan dengan tugas pekerjaan. Tes ini terbukti konsisten memprediksi performa kerja. *Structured interview* yang disampaikan melalui CV maupun kompetensi perilaku, wawancara terstruktur menggunakan pertanyaan baku dan sistem penilaian objektif sehingga mengurangi bias dan meningkatkan akurasi prediksi.

Sedangkan Validitas Sedang berada di nilai 0,30–0,49. Alat seleksi dalam kategori ini memiliki tingkat prediktif yang moderat. Meski tidak sekuat kategori pertama, metode ini tetap memberi kontribusi positif dalam menilai kandidat.

Pada metode objektif penyaringan aplikasi, contohnya biodata, evaluasi pelatihan dan pengalaman, serta *weighted application blanks*. Metode ini memanfaatkan informasi riwayat kandidat untuk memperkirakan kinerja, tetapi keakuratannya tidak setinggi tes kemampuan. Sedangkan *conscientiousness*, pada metode ini terkait dengan ketekunan, tanggung jawab, dan ketelitian. Dibandingkan dimensi kepribadian lain, *conscientiousness* lebih konsisten berkorelasi dengan performa kerja, meski tingkat validitasnya masih sedang.

Untuk validitas rendah atau tidak ada berada di nilai 0,29 ke bawah. Metode dalam kategori ini memiliki kemampuan prediksi yang lemah terhadap kinerja kerja. Jika digunakan sebagai alat seleksi utama, tingkat keakuratannya rendah dan berisiko menghasilkan keputusan yang tidak tepat.

Metode yang digunakan mencakup *unstructured interviews*. Wawancara tidak terstruktur bergantung pada intuisi pewawancara, mengandung banyak bias, dan tidak konsisten dalam menilai kandidat. Pada metode *interests/hobbies*, minat atau hobi biasanya tidak memiliki hubungan kuat dengan performa kerja kecuali pada pekerjaan tertentu.

¹² Ian Taylor; A practical guide to assessment centers and selection methods; Kogan Page; London; 2007; hal 13

Hal lain yang dapat dilihat adalah *education*. Tingkat pendidikan formal sering kali tidak langsung mencerminkan kemampuan kerja aktual. Untuk *personality inventories* (selain *conscientiousness*), mayoritas dimensi kepribadian lain tidak menunjukkan hubungan kuat dengan performa kerja. Sedangkan *graphology* (analisis tulisan tangan), telah banyak diteliti dan terbukti tidak memiliki dasar ilmiah yang kuat untuk memprediksi performa kerja.

Tabel 2 Perbandingan Validitas Metode Penilaian Kompetensi

Teknik Pengukuran	Validitas (%)
<i>Assessment Center</i>	0,63
<i>Work Sample Test</i>	0,55
<i>Ability Test</i>	0,53
<i>Personality Test (combined)</i>	0,41
<i>Researched Bio-Data</i>	0,38
<i>Structured Interviews</i>	0,31
<i>Typical Industry Interview</i>	0,15

Sumber: Alvin Lum, 2005¹³

Berdasarkan data pada Tabel 2 dari Alvin Lum (2005), terlihat bahwa setiap metode penilaian kompetensi memiliki tingkat validitas yang berbeda dalam memprediksi kinerja seseorang di tempat kerja. *Assessment Center* menempati posisi paling tinggi dengan validitas 0,63. Teknik ini dinilai sangat akurat karena melibatkan berbagai simulasi dan observasi mendalam terhadap perilaku peserta dalam situasi yang menyerupai dunia kerja. Penggunaan beberapa assessor serta beragam instrumen membuat hasil penilaian lebih stabil dan dapat dipercaya.

Di bawahnya terdapat *Work Sample Test* dengan validitas 0,55. Metode ini memberi gambaran nyata mengenai kemampuan kandidat, sebab mereka diuji melalui tugas yang benar-benar mendekati tuntutan pekerjaan. Kemampuan yang ditampilkan selama proses ini biasanya sangat relevan dengan performa kerja sesungguhnya. Selanjutnya, *Ability Test* memiliki validitas 0,53. Tes kemampuan kognitif atau teknis ini cukup kuat dalam memprediksi keberhasilan kerja karena mengukur kapasitas dasar individu dalam berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah.

Personality Test dalam bentuk kombinasi menunjukkan validitas 0,41. Meskipun tidak sekuat tes kemampuan atau simulasi pekerjaan, tes kepribadian tetap memberikan kontribusi dalam memahami kecenderungan perilaku kandidat yang berkaitan dengan efektivitas kerja. *Researched Bio-Data* dengan validitas 0,38 menempati posisi menengah. Informasi dalam biodata yang dikembangkan secara ilmiah dapat mencerminkan pola perilaku masa lalu yang berhubungan dengan performa di masa depan.

Wawancara terstruktur memiliki validitas 0,31. Pendekatan ini lebih dapat diandalkan dibanding wawancara biasa karena menggunakan pertanyaan yang konsisten dan kriteria penilaian yang jelas, meskipun

¹³ Alvin Lum, 2005, *Assessment Center Simulator for Organization Talents* atau di *Konsepsi Assessment Center* by Krismiyati Tasrin <https://www.slideshare.net/slideshow/konsepsi-assessment-center/46752583#45>

akurasiya masih bergantung pada kualitas perancangannya. Paling rendah adalah Typical Industry Interview, dengan validitas hanya 0,15. Wawancara tradisional yang sifatnya bebas cenderung dipengaruhi bias dan persepsi subjektif pewawancara, sehingga kurang mampu memprediksi kinerja kandidat dengan tepat.

Narasi ini menggambarkan bahwa metode yang berbasis simulasi atau pengukuran kemampuan cenderung memberikan hasil penilaian yang lebih akurat, sedangkan metode yang mengandalkan penilaian subjektif memiliki tingkat prediktif yang jauh lebih rendah.

D. Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan

Tabel 3 Perbedaan PKN II, PKA, dan PKP

Aspek	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
Tujuan Umum	Mempersiapkan pemimpin strategis pada level Pimpinan Tinggi Pratama	Mempersiapkan pemimpin administrator untuk menjalankan kinerja instansi	Mempersiapkan pengawas sebagai pemimpin lini pertama yang memastikan pelayanan berjalan baik
Agenda 1	Mengelola diri	Kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme	Kepemimpinan Pancasila dan bela negara
Agenda 2	Kepemimpinan strategis	Kepemimpinan kinerja	Kepemimpinan pelayanan
Agenda 3	Manajemen strategis	Manajemen kinerja	Pengendalian pekerjaan
Agenda 4	Aktualisasi kepemimpinan strategis	Aktualisasi kepemimpinan kinerja	Aktualisasi kepemimpinan pelayanan
Fokus Kompetensi	Visi strategis, inovasi, dan kepemimpinan perubahan	Pelaksanaan program/kegiatan berbasis kinerja	Pengawasan dan pembinaan pelayanan publik
Level Jabatan Sasaran	Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama atau Madya	Jabatan Administrator	Jabatan Pengawas

Sumber: Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2022

Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara pada Tabel 3, Kompetensi Manajerial bagi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama adalah:

- a. Integritas berada di level 4, yaitu mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi.
- b. Kerjasama berada di level 4, yaitu mampu membangun komitmen tim dan sinergi.
- c. Komunikasi berada di level 4, yaitu mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
- d. Orientasi pada hasil berada di level 4, yaitu mampu mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya.
- e. Pelayanan publik berada di level 4, yaitu mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan, dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, obyektif, dan profesional.
- f. Pengembangan diri dan orang lain berada di level 4, yaitu mampu menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran.
- g. Mengelola perubahan berada di level 4, yaitu mampu memimpin perubahan pada unit kerja.
- h. Pengambilan Keputusan berada di level 4, yaitu mampu menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan, dan mitigasi risiko.

Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara pada Tabel 1, Kompetensi Manajerial bagi Jabatan Administrator adalah:

- a. Integritas berada di level 3, yaitu mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi dalam lingkup formal.
- b. Kerjasama berada di level 3, yaitu efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi.
- c. Komunikasi berada di level 3, yaitu mampu berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/rumit/kompleks.
- d. Orientasi pada hasil berada di level 3, yaitu mampu menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi, dan teguran untuk mendorong kinerja.
- e. Pelayanan publik berada di level 3, yaitu mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja.
- f. Pengembangan diri dan orang lain berada di level 3, yaitu mampu memberikan umpan balik, membimbing.
- g. Mengelola perubahan berada di level 3, yaitu mampu membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat.
- h. Pengambilan Keputusan berada di level 3, yaitu mampu membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan risiko keberhasilan dalam implementasi.

Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara pada Tabel 1, Kompetensi Manajerial bagi Jabatan Pengawas adalah:

- a. Integritas berada di level 2, yaitu mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi.
- b. Kerjasama berada di level 2, yaitu mampu menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif.
- c. Komunikasi berada di level 2, yaitu aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal, serta bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respons yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, dan laporan.
- d. Orientasi pada hasil berada di level 2, yaitu berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari dan mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja.
- e. Pelayanan publik berada di level 2, yaitu mampu men-supervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik secara transparan.
- f. Pengembangan diri dan orang lain berada di level 2, yaitu mampu meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan.
- g. Mengelola perubahan berada di level 2, yaitu proaktif beradaptasi mengikuti perubahan.
- h. Pengambilan Keputusan berada di level 2, yaitu mampu menganalisis masalah secara mendalam.

Tabel 4 Kompetensi Manajerial bagi Pejabat Manajerial
berdasarkan Permen PAN RB No.38 Tahun 2017

Jabatan	Standar Kompetensi Manajerial							
	Integritas	Kerjasama	Komunikasi	Orientasi pada Hasil	Pelayanan Publik	Pengembangan Diri & Orang Lain	Mengelola Perubahan	Pengambilan Keputusan
JPT Utama	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5
JPT Madya	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5
JPT Pratama	Level 4	Level 4	Level 4	Level 4	Level 4	Level 4	Level 4	Level 4
Pejabat Administrator	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3	Level 3
Pejabat Pengawas	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2	Level 2

Sumber: Diolah dari PermenPANRB No. 38 Tahun 2017

Tabel 4 menggambarkan level kompetensi yang harus dimiliki oleh Pejabat Struktural sesuai dengan levelnya masing-masing. PermenPANRB No. 38 Tahun 2017 menetapkan bahwa setiap pejabat struktural Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib memiliki kompetensi manajerial dengan tingkat penguasaan minimal sesuai jenjang jabatan. Semakin tinggi jabatan, semakin tinggi pula level kompetensi yang dipersyaratkan.

a. Pejabat Pengawas – Eselon IV

ASN wajib memiliki kompetensi manajerial Level 2. Pada level ini, pejabat dituntut dapat mengarahkan pelaksanaan kegiatan operasional, membimbing staf dalam lingkup kerja terbatas, memastikan pekerjaan sesuai target, serta menjaga kualitas pelayanan publik secara langsung.

b. Pejabat Administrator – Eselon III

ASN wajib memiliki kompetensi manajerial Level 3. Pejabat harus mampu mengelola unit kerja yang lebih luas, menerjemahkan kebijakan menjadi program kerja, memastikan koordinasi lintas bagian berjalan efektif, serta mendorong inovasi dalam pelaksanaan tugas.

c. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama – Eselon II

ASN wajib memiliki kompetensi manajerial Level 4. Pada level ini, pejabat dituntut mampu mengarahkan organisasi sesuai visi dan misi instansi, mengelola perubahan yang berdampak besar, membuat keputusan strategis, serta menjadi teladan integritas dan profesionalisme di lingkungan kerjanya.

d. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya – Eselon I

ASN wajib memiliki kompetensi manajerial Level 5. Pejabat dituntut mampu berpikir strategis dalam merumuskan kebijakan jangka panjang, mengendalikan arah organisasi yang kompleks, menjadi role model profesionalisme ASN, serta memastikan kebijakan berdampak signifikan bagi masyarakat luas.

e. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama

ASN wajib memiliki kompetensi manajerial Level 5. Pada level ini, pejabat berperan sebagai arsitek perubahan birokrasi di tingkat nasional, mengarahkan kebijakan besar pemerintahan, memastikan tata kelola yang baik (*good governance*), serta menjadi pemimpin visioner yang memberi arah pembangunan bangsa.

Tujuan utama aturan ini adalah memastikan bahwa pejabat manajerial di birokrasi benar-benar terbukti kompeten. Semakin tinggi jabatan maka semakin kompleks kemampuan manajerial yang dipersyaratkan. Untuk Pejabat Pengawas hanya fokus pada pengelolaan teknis-operasional. Sedangkan Pejabat Administrator bertanggung jawab atas koordinasi unit kerja. Untuk JPT Pratama hingga Utama sudah masuk ke level kepemimpinan strategis dengan tanggung jawab berdampak luas bagi masyarakat dan negara. Dengan demikian, birokrasi dapat menghasilkan pemimpin dan manajer yang profesional, berkualitas, serta mampu memimpin perubahan menuju pelayanan publik yang lebih baik.

Pelatihan Struktural Kepemimpinan akan meningkatkan kapasitas individu dan memberikan dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Kompetensi manajerial yang diperoleh peserta mendorong efektivitas dalam perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga monitoring program. Pelatihan menghasilkan perubahan perilaku kepemimpinan yang akan memperbaiki proses organisasi, dan akhirnya menghasilkan *output* hingga mencapai *outcome* instansi pemerintah.

Selain itu, kurikulum dan level pelatihan yang telah distandarkan secara nasional memberikan manfaat dalam menciptakan kesetaraan kompetensi lintas kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Standardisasi ini memudahkan mobilitas ASN melalui mutasi atau promosi antar-instansi. Standardisasi juga akan sekaligus memperkecil disparitas kualitas kepemimpinan di berbagai wilayah.

Pelatihan Struktural Kepemimpinan juga berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko tata kelola dan integritas. Kompetensi yang ditekankan, seperti

integritas, kemampuan mengambil keputusan, dan keterampilan mengelola perubahan, sangat relevan untuk menurunkan risiko kegagalan implementasi kebijakan, konflik kepentingan, ketidakpatuhan terhadap prosedur, maupun pemborosan anggaran akibat lemahnya pengambilan keputusan. Dengan landasan tersebut, Pelatihan Struktural Kepemimpinan dapat dipandang sebagai salah satu kunci dalam memperkuat prinsip *good governance* sekaligus membangun sistem manajemen risiko yang lebih kokoh di birokrasi.

Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2022 tentang penyelenggaraan Pelatihan Struktural bertujuan untuk mengembangkan Kompetensi Peserta dalam rangka memenuhi standar Kompetensi Manajerial Jabatan Struktural. Standar kompetensi jabatan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Tujuan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) adalah membentuk kompetensi - kompetensi kepemimpinan melayani dengan didukung oleh pengembangan kompetensi manajerial untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas Jabatan Pengawas yaitu kemampuan dalam mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana sesuai dengan standar operasional prosedur.

Melalui PKP, Peserta diharapkan mempunyai Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan.

Tujuan dari penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) ini adalah untuk membentuk kompetensi kepemimpinan kinerja dalam rangka menjamin terwujudnya akuntabilitas Jabatan Administrator yaitu kemampuan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien, serta terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan.

Melalui PKA Peserta diharapkan mempunyai Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II) bertujuan mendorong peserta untuk mempunyai Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan.

Standar Kompetensi Jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, maka setiap ASN yang

menjadi Pejabat Struktural mempunyai kewajiban untuk mencapai level kompetensi sesuai jabatannya.

Kebijakan yang membahas mengenai evaluasi pengembangan kompetensi dapat ditemukan di Pasal 221 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi wajib disertai dengan evaluasi sistematis. Evaluasi ini esensial untuk memverifikasi kesesuaian antara perencanaan dan realisasi pelaksanaan, serta memastikan adanya korelasi antara kebutuhan kompetensi dan pemenuhannya. Lebih lanjut, evaluasi ini secara spesifik harus dihubungkan dengan pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Hal ini menegaskan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada aspek implementasi semata, melainkan juga harus memiliki implikasi nyata terhadap pencapaian jenjang karier pegawai.

Tanggung jawab institusional dalam pelaksanaan evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural dikoordinasikan dan dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara. Selanjutnya turunan dari hal tersebut diatur di dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil. Di dalam peraturan tersebut, evaluasi pengembangan kompetensi merupakan tahapan akhir dari kegiatan pengembangan kompetensi. Tujuan evaluasi tersebut untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karirnya.

E. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi merupakan komponen integral dari kegiatan belajar mengajar yang berfungsi sebagai jembatan interaksi antara pendidik dan peserta didik. Evaluasi pembelajaran bertujuan untuk mengetahui sampai sejauh mana efisiensi proses pembelajaran yang dilaksanakan dan efektifitas pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan (Ellis, 2014)¹⁴. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk transformasi dan peningkatan kualitas proses pembelajaran.

Menurut Chetty & Mokwele (2020) dalam Shofiah, dkk (2023), evaluasi didefinisikan sebagai aktivitas penilaian yang melibatkan pengumpulan data sistematis untuk menentukan nilai program sekaligus mengidentifikasi langkah-langkah peningkatan program tersebut. Adapun tujuan fundamental dari evaluasi, sebagaimana dikemukakan oleh Gamble (2008), adalah untuk menginformasikan dan memandu pemilihan jenis evaluasi yang paling relevan untuk diterapkan.

Menurut Fikri, dkk (2014)¹⁵, program didefinisikan sebagai suatu rencana strategis yang mengintegrasikan berbagai unit, memuat serangkaian kebijakan, dan mencakup rangkaian kegiatan terstruktur yang harus diimplementasikan dalam periode waktu yang telah ditentukan. Program merupakan suatu entitas yang terdiri dari beberapa komponen atau bagian yang saling terikat secara sistematis, diorganisasi untuk mencapai tujuan spesifik yang telah ditetapkan oleh sistem terkait.

¹⁴ Elis Ratnawulan. 2014. Evaluasi Pembelajaran. Bandung: Penerbit Pustaka

¹⁵ Fikri, Miftahul dkk. 2019. Pelaksanaan Evaluasi Program. Jakarta : www.nulisbuku.com

Secara umum, evaluasi adalah suatu aktivitas terencana untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai operasionalisasi atau kinerja suatu objek. Informasi yang terkumpul ini selanjutnya digunakan sebagai basis empiris untuk menentukan alternatif keputusan yang paling tepat.

Evaluasi program diartikan sebagai suatu kesatuan kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan. Evaluasi program dilaksanakan sebagai proses yang berkesinambungan dalam suatu organisasi dan melibatkan sekelompok individu. Tujuan utama dari proses ini adalah menyediakan informasi yang kredibel untuk pengambilan keputusan.

Tujuan evaluasi pembelajaran terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus; tujuan umum adalah untuk menghimpun bahan-bahan keterangan yang akan dijadikan sebagai bukti mengenai taraf perkembangan atau taraf kemajuan yang dialami peserta didik, setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam jangka waktu tertentu dan untuk mengukur dan menilai sampai dimanakah efektifitas mengajar dan metode-metode mengajar yang telah diterapkan atau dilaksanakan oleh pendidik, serta kegiatan belajar yang dilaksanakan oleh peserta didik sedangkan tujuan khusus adalah untuk merangsang kegiatan peserta didik dalam menempuh program pendidikan (Kurniawan et al., 2022)¹⁶.

Tujuan esensial dari evaluasi program adalah untuk mengukur tingkat pencapaian sasaran program yang telah dilaksanakan. Melalui evaluasi, evaluator berupaya mengetahui sejauh mana program telah berhasil mencapai tujuannya. Apabila tujuan belum sepenuhnya tercapai, evaluator bertugas mengidentifikasi titik kelemahan dan faktor penyebabnya.

Trijono dan Harlina (2021)¹⁷ menambahkan, pelaksanaan evaluasi program memiliki peran strategis dalam mendukung pengambil kebijakan untuk menentukan langkah dan kebijakan selanjutnya. Berdasarkan temuan evaluasi, terdapat empat kategori kebijakan lanjutan yang dapat diambil:

1. **Pelanjutan Program:** Program direkomendasikan untuk dilanjutkan apabila data yang terkumpul mengindikasikan bahwa program tersebut sangat bermanfaat dan terlaksana secara efisien tanpa kendala signifikan, yang berujung pada tingkat pencapaian tujuan yang tinggi.
2. **Pelanjutan dengan Penyempurnaan:** Program dapat dilanjutkan dengan syarat dilakukan penyempurnaan. Keputusan ini diambil ketika hasil program dinilai sangat bermanfaat, namun terdapat indikasi bahwa proses implementasi kurang optimal atau kualitas pencapaian tujuan belum maksimal. Dengan demikian, fokus kebijakan selanjutnya adalah pada perbaikan metode atau proses kegiatan untuk mencapai tujuan.
3. **Modifikasi Program:** Program perlu dimodifikasi secara substansial ketika data evaluasi menunjukkan bahwa tingkat kemanfaatan hasil

¹⁶ Kurniawan, A., Febrianti, A. N., & Hardianti, T. (2022). Evaluasi pembelajaran. In Remaja Rosdakarya.

¹⁷ Trijono, Rachmat dan Harlina, Indah. 2021, Analisa dan Evaluasi Program Pelatihan : Enam Komponen. Jakarta : Balitbangkumham Press

program tergolong rendah. Situasi ini menuntut penyusunan perencanaan ulang yang lebih komprehensif, yang mungkin mencakup peninjauan dan penyesuaian tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penghentian Program: Program diputuskan untuk dihentikan (tidak dilanjutkan) apabila data yang diperoleh mengindikasikan bahwa hasil program kurang memberikan kemanfaatan, ditambah dengan ditemukannya kendala yang signifikan dalam proses pelaksanaannya.

Alasan untuk mengevaluasi suatu program pelatihan, yaitu: untuk meningkatkan suatu program pelatihan, untuk memaksimalkan transfer pengetahuan ke dalam perilaku dan peningkatan kinerja organisasi dan untuk menunjukkan nilai pelatihan bagi organisasi. (Kirkpatrick, J. D. K. dan W. K, 2016).¹⁸ Kirkpatrick's Four Level Evaluation adalah sebuah model evaluasi yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan atau program pengembangan (Susanty, 2022)¹⁹. Model ini terdiri dari empat tingkat evaluasi, yang masing-masing memberikan perspektif yang berbeda tentang dampak dan efektivitas program pelatihan tersebut. Berikut adalah empat tingkat evaluasi dalam model Kirkpatrick:

1. Level 1 Reaction

Evaluasi Pada level satu digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat kepuasan peserta setelah mengikuti sebuah program pembelajaran dalam rangka pengembangan kompetensi. Pada level Reaksi dapat melihat sejauh mana kegiatan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan keinginan pegawai di dalam meningkatkan kinerja di instansinya. Tingkat kepuasan peserta dapat diketahui melalui sebaran kuesioner evaluasi penyelenggaraan yang dapat diisi oleh peserta setelah mengikuti pembelajaran.

2. Level 2 Learning

Evaluasi Pada level dua bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana peserta memahami materi yang diajarkan selama program pengembangan kompetensi. Ini mencakup evaluasi terhadap pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri, dan komitmen yang diharapkan dari peserta berdasarkan partisipasi mereka dalam pelatihan. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui apakah ada peningkatan dalam pengetahuan peserta sebelum dan setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, yang dapat dilihat dari nilai mereka dalam tes sebelum dan sesudah program tersebut.

3. Level 3 Behavior

Evaluasi level 3 bertujuan untuk menilai perubahan perilaku peserta setelah mereka kembali ke tempat kerja. Perilaku yang dievaluasi adalah perilaku kerja yang berkaitan dengan materi pelatihan yang diterima peserta. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengamatan oleh peserta, rekan kerja, atau

¹⁸ Kirkpatrick, J. D. K. and W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. ATD Press.

¹⁹ Susanty, Yunni.(2022). Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2. Jurnal Administrasi Publik Volume XVIII.Sumedang

atasan langsung. Proses ini memerlukan waktu yang cukup panjang dan hanya dapat dilakukan paling cepat enam bulan setelah pelatihan.

4. Level 4 Result

Evaluasi level 4 bertujuan untuk memahami dampak perubahan perilaku kerja peserta program pengembangan kompetensi terhadap produktivitas organisasi. Evaluasi ini merupakan analisis akhir dari pelatihan untuk menilai sejauh mana peserta mencapai hasil yang ditargetkan dari program pengembangan kompetensi yang mereka ikuti.

Hasil dari evaluasi program ini memiliki fungsi krusial, yaitu sebagai landasan untuk merumuskan tindak lanjut atau menjadi dasar ilmiah dalam pengambilan keputusan berikutnya terkait keberlanjutan atau modifikasi program.

Evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis utama:

1. Evaluasi perkembangan (*developmental evaluation*): Diaplikasikan untuk mengembangkan atau menginisiasi program yang baru muncul.
2. Evaluasi formatif (*formative evaluation*): Umumnya digunakan untuk meninjau program yang sudah berjalan, berfokus pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).
3. Evaluasi sumatif (*summative evaluation*): Digunakan untuk mengkaji program yang telah ditetapkan, dengan fokus pada pengukuran pencapaian hasil terhadap tujuan dan kerangka kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi sumatif dan formatif biasa digunakan untuk mengkaji program yang telah mapan, berbeda dengan evaluasi perkembangan.

Evaluasi program diakui sebagai alat pembelajaran dan pengajaran yang sangat bernilai karena menyediakan umpan balik konstruktif bagi pendidik maupun institusi terkait mutu proses pembelajaran. Penerapan evaluasi ini memberikan dorongan bagi pendidik untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan memajukan fasilitas belajarnya. Selain itu, evaluasi juga memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi secara efektif dan aktif dalam kegiatan pembelajaran.

Pada dasarnya, evaluasi pembelajaran memiliki dua implikasi utama: penyediaan sistem evaluasi yang memberikan informasi optimal, dan manfaat yang dicapai darinya. Manfaat utama tersebut adalah peningkatan kualitas pembelajaran di lembaga yang menaunginya.

Osiesi (2020) dalam Shofiah, dkk (2023)²⁰ menguraikan enam langkah prosedural dalam proses evaluasi:

1. Identifikasi dan penetapan tujuan umum: Tahap krusial dalam evaluasi program/tujuan, yang menetapkan arahan tujuan pengajaran dan pembelajaran.
2. Identifikasi dan penetapan tujuan khusus: Menentukan capaian pembelajaran spesifik yang harus dikuasai peserta didik dalam kerangka waktu tertentu.

²⁰ Shofiah, Siti dkk. 2023. Dasar-Dasar Evaluasi Pembelajaran. Deli Serdang : Mifandi Mandiri Digital.

3. Pemilihan poin pengajaran/pembelajaran: Memutuskan konten (kurikulum, silabus, dan materi pelajaran) yang relevan untuk merealisasikan tujuan pembelajaran.
4. Perencanaan aktivitas pembelajaran yang tepat: Merancang kegiatan pembelajaran yang terkoordinasi secara efektif dengan tujuan dan poin pengajaran.
5. Pelaksanaan evaluasi: Mengamati dan mengukur perubahan perilaku peserta didik melalui instrumen tes.
6. Pemanfaatan hasil sebagai umpan balik: Menggunakan luaran dari proses evaluasi untuk perbaikan dan penyesuaian di masa mendatang.

Menurut Jack J. Philips, evaluasi model Kirkpatrick ini selaras dengan bentuk rantai nilai pembelajaran (*Learning Value Chain*) dengan level terakhirnya setelah level 4 adalah Tingkat Pengembalian Investasi Pelatihan (ROTI)²¹. Oleh karena itu ROTI sering disebut juga dengan Evaluasi Level 5. Jack J. Philips juga memberikan fakta bahwa semakin banyak para stakeholder yang bergerak di bidang sektor privat dan sektor publik yang telah menggunakan pengukuran ROTI untuk mengukur benefit dalam bentuk finansial (moneter), menariknya ROTI juga menjadi trigger untuk mengukur hasil/dampak yang bersifat non finansial (intangible benefit).

Bagaimana kita menilai apakah suatu training itu bermanfaat? Seorang profesional yang berpikiran maju tentu saja HARUS melihat dalam konteks Cost and Benefit, agar bisa secara adil menilai efektivitas (pencapaian tujuan) dari training dan efisiensi (pengeluaran biaya) untuk mencapai tujuan pelatihan itu. Pada saat kita akan mengukur Cost and Benefit dari suatu pelatihan, maka ukuran level 5 yang dikembangkan oleh Jack Phillips pada tahun 1970 (Phillips, 2003) yang disebut Return On Training Investment (ROTI) seperti Bagan 1 terlampir di atas harus dilakukan.

Agar memudahkan penjelasan lebih lanjut, maka perlu dikemukakan bahwa terdapat lima tingkat pengukuran dalam menilai efektivitas pelatihan, yaitu: Level 1 – 4 yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2005).

- a. Level 1: Reaction, yaitu apakah partisipan (peserta pelatihan) menyukai training yang diterima oleh mereka?
- b. Level 2: Learning, yaitu apakah partisipan (peserta pelatihan) meyakini bahwa mereka telah belajar sesuatu dari program pelatihan yang diterima oleh mereka?
- c. Level 3: Behavior/Application, yaitu apakah partisipan (peserta pelatihan) mampu menerapkan ditempat kerja tentang apa yang mereka telah pelajari dalam program pelatihan?
- d. Level 4: Results/Business Impact, yaitu Apakah pelatihan menunjukkan peningkatan dalam efisiensi, produktivitas, keuntungan, penurunan biaya-biaya, dan penurunan tingkat keluar-masuk karyawan?

²¹ Phillips, J. J. (1997). Return on investment in training and performance improvement programs. Houston, TX: Gulf Publishing.

- e. Level 5: ROI (Return On Investment), yaitu apakah program pelatihan menunjukkan Return On Investment (ROI) yang positif?

Tahapan yang perlu dilakukan dalam menganalisis ROTI (*Return On Training Investment*) adalah:

1. Perencanaan Evaluasi (Evaluation Planning)

Dalam tahap perencanaan evaluasi (Tahap 1) terdapat dua langkah utama berikut:

Langkah pertama adalah mengembangkan tujuan program pelatihan melalui menjawab beberapa pertanyaan berikut:

- Apa tujuan dari pelatihan?

Apa masalah yang sedang ingin diselesaikan? Misal: (1) Meningkatkan penjualan untuk tujuan pelatihan penjualan (sales training), (2) Menurunkan cacat produksi untuk tujuan pelatihan manajemen kualitas (quality management training), dll. Prinsip tujuan pelatihan adalah menjamin program-program pelatihan dilakukan tepat waktu, mengembangkan proses-proses yang lebih efisien, dan menjamin bahwa program-program pelatihan itu dilakukan dalam kendala anggaran yang terbatas.

Langkah kedua, mulai mengembangkan rencana evaluasi, menentukan data baseline, mengembangkan rencana pengumpulan data, rencana analisis dan evaluasi ROI (Return On Investment) dari program pelatihan itu.

2. Pengumpulan Data (Data Collection)

Selama Tahap 2, dua jenis data akan dikumpulkan. Data jenis pertama adalah segera setelah program pelatihan selesai dilakukan, dan data jenis kedua adalah selama periode waktu tertentu (4 bulan, 6 bulan, atau 12 bulan) di mana individu peserta pelatihan telah menerapkan keterampilan mereka yang berdampak pada hasil-hasil bisnis. Data yang dikumpulkan dapat berupa data level 1 sampai level 4 dalam pengukuran efektivitas pelatihan, di mana level 1 dan level 2 dapat segera dikumpulkan setelah pelatihan dilakukan, sedangkan level 3 dan level 4 dapat dikumpulkan pada selang waktu tertentu (empat bulan, enam bulan, atau 12 bulan) selama masa aplikasi program pelatihan itu.

3. Analisis Data (Data Analysis)

Selama Tahap 3, data yang dikumpulkan dari Tahap 2 diproses dan dianalisis tentang dampak positif dari program pelatihan yang dilakukan, menggunakan metode yang telah ditentukan dalam Tahap 1 di atas.

Selama Tahap 3, data dikonversikan ke dalam nilai moneter (uang) menggunakan rencana analisis ROI (*Return On Investment*) yang telah ditentukan dalam Tahap 1 di atas. Beberapa data yang bersifat "*intangible or soft*" seperti dampak dari program pelatihan akan menurunkan stress, meningkatkan kepuasan kerja, dll dapat dikonversikan ke dalam nilai moneter (uang) sebagai manfaat "*intangible*" atau "*soft benefit*", jika memungkinkan. Apabila tidak memungkinkan untuk mengkonversikan data "*soft benefit*" ke dalam nilai moneter (uang), maka cukup disebutkan sebagai "*soft benefit*" dari program pelatihan itu.

Perhitungan ROI (*Return On Investment*) dari program pelatihan atau sering juga disebut sebagai ROTI (*Return On Training Investment*) dihitung menggunakan formula:

Training ROI or ROTI = (Net Training Program Benefits / Training Program Costs) x 100%

Komponen biaya investasi pelatihan yang perlu dipertimbangkan untuk mengukur Training ROI or ROTI adalah:

- Biaya mendesain dan mengembangkan program pelatihan.
- Biaya-biaya yang terkait dengan semua material pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan.
- Biaya untuk fasilitator atau instruktur.
- Biaya-biaya yang terkait dengan fasilitas pelatihan.
- Biaya-biaya perjalanan, penginapan, makan-minum, dan lain-lain.
- Gaji ditambah berbagai manfaat yang diterima oleh karyawan yang mengikuti pelatihan.
- Biaya-biaya administrasi dan overhead dari Departemen Pelatihan, yang perlu dialokasikan dengan cara yang tepat.
- Biaya-biaya lain-lain.

Sebagai contoh sederhana, misalkan program pelatihan (setelah dimurnikan dari faktor-faktor lain yang berpengaruh) memiliki Benefits sebesar Rp. 350.000.000. Jika diasumsikan bahwa Training Program Costs adalah sebesar Rp. 125.000.000, maka Net Training Program Benefits = Rp. 350.000.000 – Rp. 125.000.000 = Rp. 225.000.000.

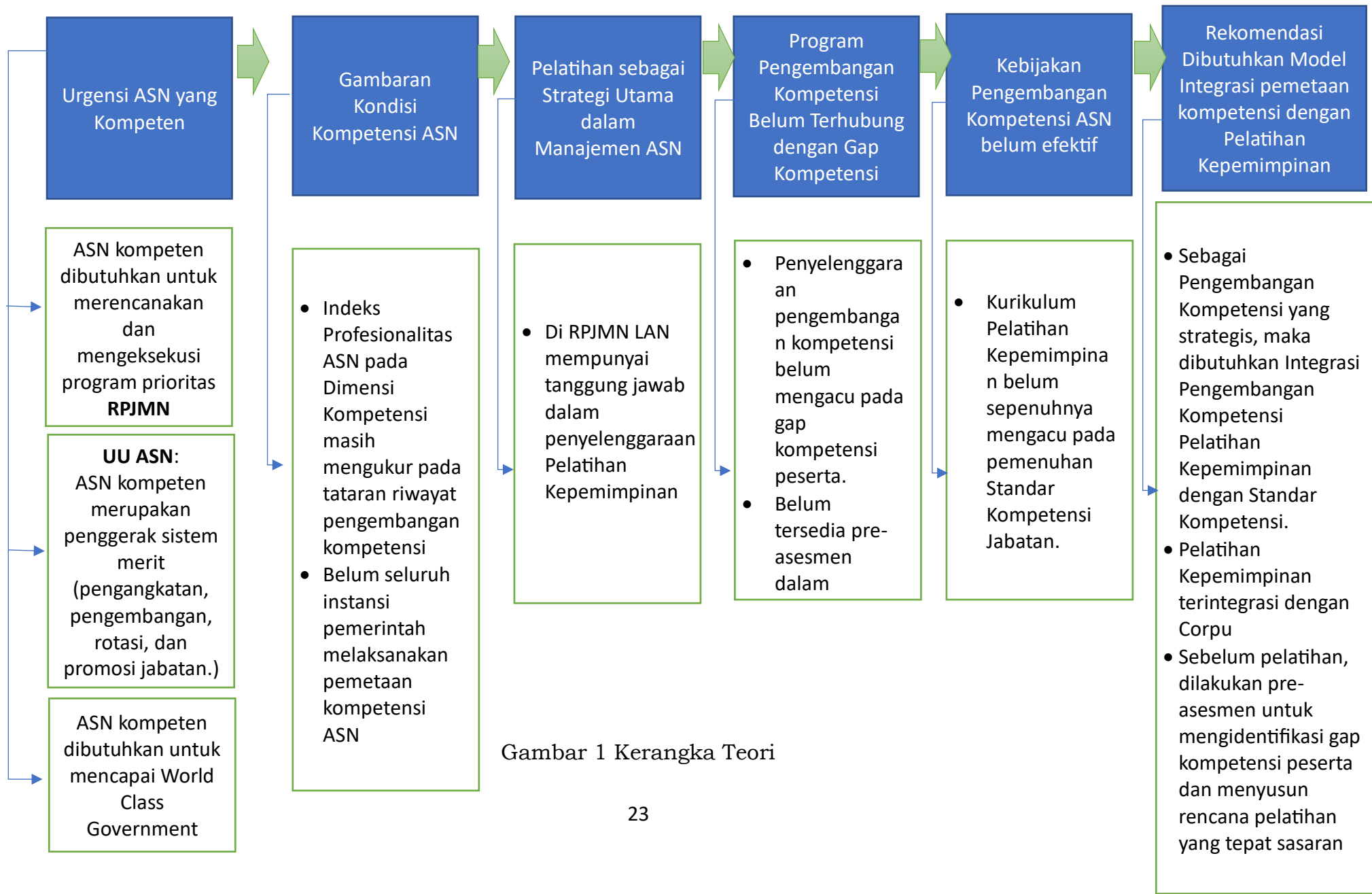
Sehingga, Training ROI or ROTI = (Rp. 225.000.000 / Rp. 125.000.000) x 100% = 180%.

Training ROI or ROTI = 180%; dapat diinterpretasikan bahwa setiap Rp. 1 yang diinvestasikan dalam program pelatihan akan memberikan manfaat bersih (net benefits) sebesar Rp. 1.80.

4. Pelaporan (*Reporting*)

Selama Tahap 4, hasil-hasil dari Training ROI or ROTI akan dilaporkan kepada manajemen organisasi yang berkepentingan. Laporan harus terperinci, mulai dari Tahap 1 sampai Tahap 4.

F. Kerangka Teori



Gambar 1 Kerangka Teori

METODE RISET KEBIJAKAN

A. Metode dan Pendekatan

Penyusunan rekomendasi kebijakan ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan deskriptif eksploratif dengan metode mixed-methods. Tim penyusun rekomendasi kebijakan berupaya memahami fenomena pengembangan kepemimpinan ASN secara holistik melalui interaksi langsung dengan para pelaku dan pemangku kepentingan yang terlibat. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sekelompok orang dilekatkan pada suatu masalah sosial atau humanitas²². Tim penyusun merekonstruksi pemahaman mendalam tentang realitas penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN melalui penjelajahan mendalam pada konteks alamiahnya.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui pendalaman konteks dan pencarian makna dari berbagai perspektif para aktor kunci. Menurut Moleong (2017), data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, yang dikumpulkan melalui berbagai metode interaktif dengan memanfaatkan manusia sebagai instrumen utamanya²³. Dalam penelitian ini, penguatan argumentasi dibangun melalui triangulasi data yang meliputi wawancara mendalam dengan pakar dan praktisi, observasi partisipatif, serta analisis dokumen kebijakan dari instansi terkait.

Populasi dalam penelitian ini mencakup Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan alumni dari berbagai jenjang Pelatihan Kepemimpinan, yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II), yang diselenggarakan oleh Pusjar SK Tasnas pada periode 2023-2024. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik non-probability sampling melalui pendekatan purposive sampling dan voluntary response sampling.

Jumlah alumni yang terlibat pada tahun 2023 adalah sebagai berikut: PKP sebanyak 249 orang, PKA 81 orang, dan PKN Tingkat II 120 orang. Sementara pada tahun 2024, alumni untuk PKP berjumlah 106 orang, PKA 115 orang, dan PKN Tingkat II 120 orang. Dari total jumlah alumni tersebut, sebanyak 147 responden berpartisipasi dalam penelitian ini, yang terdiri dari 80 orang alumni PKP (54,4%), 46 orang alumni PKA (31,3%), dan 21 orang alumni PKN II (14,3%).

Data dan informasi yang berhasil dihimpun kemudian dianalisis dan disajikan menggunakan pendekatan deskriptif-analitis. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu²⁴. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan narasi yang

²² Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

²³ Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.

²⁴ Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

komprehensif dan mendalam mengenai kondisi aktual pengembangan kepemimpinan ASN, sekaligus menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan kepemimpinan yang selama ini berjalan.

Melalui pendekatan ini, tim penyusun berfokus pada penggalian informasi mendalam untuk mengidentifikasi akar masalah, menganalisis kesenjangan, dan merumuskan solusi strategis bagi pengembangan model integrasi penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Proses analisis dilakukan secara iteratif dan reflektif sepanjang proses penelitian, sehingga mampu menghasilkan rekomendasi kebijakan yang kontekstual, implementatif, dan berbasis bukti lapangan.

Hasil temuan awal akan menjadi dasar dalam analisis Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi. Analisis menggunakan metode kualitatif sebagaimana disampaikan Creswell (2009) bahwa proses penelitian kualitatif melibatkan upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data²⁵.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penyusunan rekomendasi kebijakan ini dipilih dengan tujuan memperoleh data dan informasi yang valid, relevan, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pemilihan metode dilakukan secara argumentatif agar hasil penelitian mampu memberikan dasar yang kuat bagi formulasi kebijakan. Adapun metode yang digunakan meliputi:

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi digunakan dalam teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan, mengkaji, dan mencatat informasi yang tersedia dalam bentuk dokumen. Dokumen yang dimaksud bisa berupa dokumen tertulis (laporan, arsip, surat keputusan, peraturan, notulen rapat), dokumen gambar (foto, peta, grafik), maupun dokumen elektronik (database, rekaman audio-visual). Metode ini digunakan untuk memperkaya pemahaman konseptual yang menjadi pedoman dalam proses penelitian (Sugiyono, 2015).

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilaksanakan dengan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian. Sumber literatur ini dapat berupa buku, artikel jurnal, karya tulis ilmiah, laporan penelitian, peraturan perundang-undangan, maupun dokumen akademik lainnya.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan melalui tanya jawab langsung antara tim analisis kebijakan dengan responden atau narasumber, baik secara tatap muka maupun melalui media komunikasi. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi mendalam mengenai pengalaman, pandangan, maupun pengetahuan responden terkait topik penelitian.

4. Diskusi

²⁵ Creswell, W.J. 2009. *Research Design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Diskusi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pertukaran gagasan, pendapat, dan pengalaman antara beberapa orang dalam suatu forum kecil maupun besar dengan tujuan memperoleh pemahaman yang lebih luas terhadap suatu isu atau permasalahan.

5. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan melalui diskusi terarah dalam kelompok kecil yang dipilih secara purposif. FGD dipandu oleh seorang fasilitator atau moderator dengan panduan topik tertentu, sehingga pembahasan tetap fokus pada isu analisis kebijakan.

C. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian yang dilakukan setelah seluruh data terkumpul secara memadai untuk menjawab permasalahan yang dikaji. Ketepatan pemilihan serta penggunaan alat analisis sangat memengaruhi akurasi kesimpulan yang diperoleh. Oleh karena itu, kegiatan analisis data tidak dapat diabaikan dalam proses penelitian.

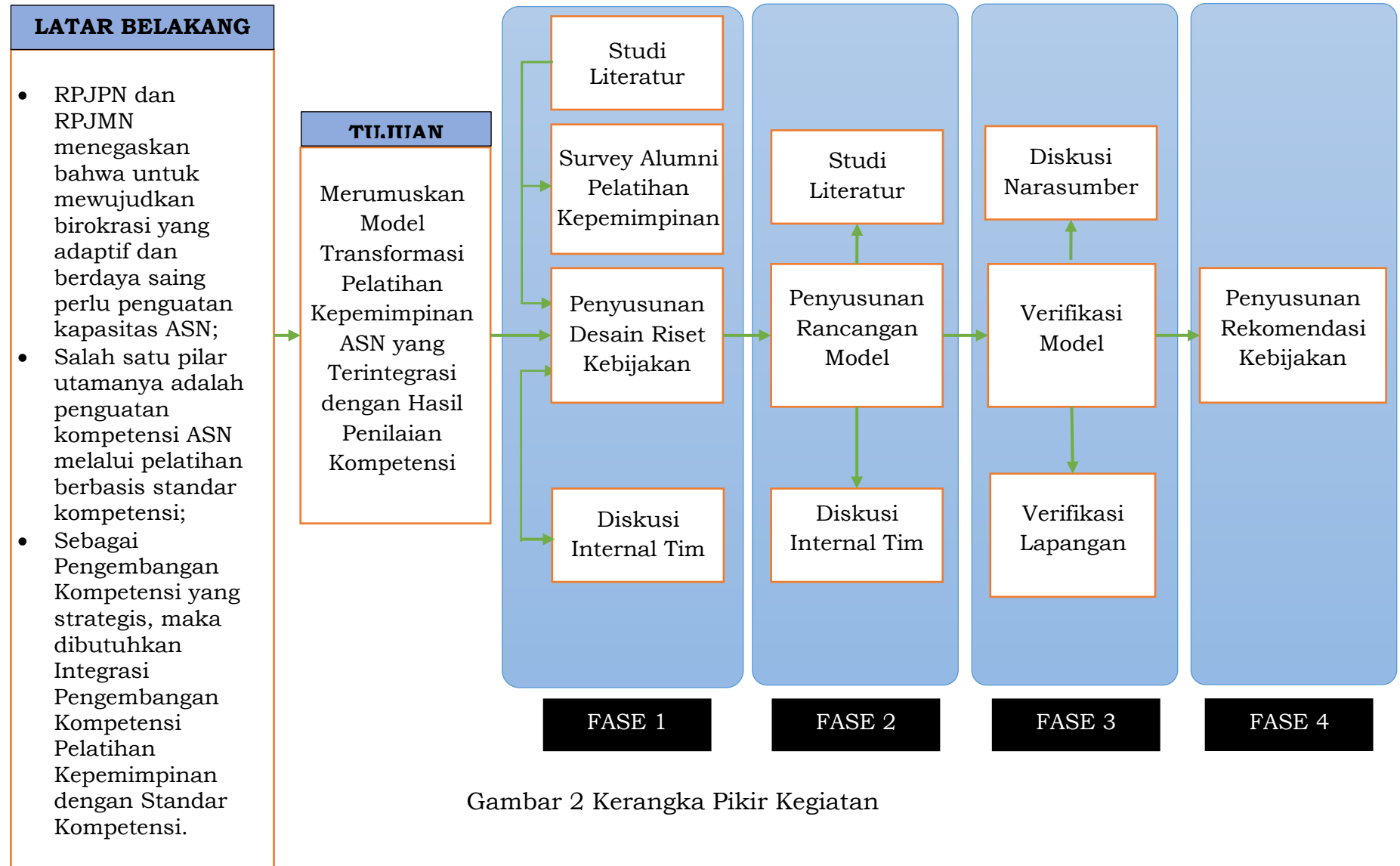
Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh umumnya berupa kata-kata, bukan angka. Data tersebut dapat dihimpun melalui berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, dokumentasi, maupun rekaman, kemudian diolah terlebih dahulu sebelum dianalisis lebih lanjut. Hasil analisis kualitatif biasanya disajikan dalam bentuk teks deskriptif yang diperluas. Miles dan Huberman (2014) menjelaskan bahwa proses analisis kualitatif terdiri atas tiga alur kegiatan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan²⁶.

Pelaksanaan analisis data kualitatif pada dasarnya adalah upaya untuk menata dan mengorganisasikan informasi yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, maupun sumber lainnya secara sistematis. Proses ini mencakup pengelompokan data ke dalam unit-unit tertentu, penyusunan pola, sintesis, pemilihan informasi yang relevan, serta penarikan makna sehingga dapat dipahami dengan lebih mudah dan dikomunikasikan kepada pihak lain (Saleh, 2017)²⁷.

²⁶ Milles, Matthew B & Huberman, A. Michael. 2014. Analisis Data Kualitatif. Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru. Alih Bahasa: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.

²⁷ Saleh, Sirajuddin (2017) *Analisis Data Kualitatif*. Pertama . Pustaka Ramadhan, Bandung, Bandung, Indonesia. ISBN 979.604.304.1.

D. Kerangka Pikir Kegiatan



Gambar 2 Kerangka Pikir Kegiatan

Pada analisis kebijakan ini melibatkan informan dan alumni Pelatihan Kepemimpinan, sebagai berikut:

Tabel 5 Daftar Informan dalam Tahapan Kegiatan

Tahap	Informan	Lokasi
Fase 1: Penyusunan <i>Policy Research Design</i>	1. Alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II di Pusjar SKTAN	1. Daring
Fase 2: Penyusunan Rancangan Model		
Fase 3: Analisis dan Verifikasi Model	1. Kepala BPSDM Provinsi Lampung 2. BKPSDM Kabupaten Kota se Provinsi Lampung 3. Kepala BPSDM Provinsi Sumatera Selatan 4. BKPSDM Kabupaten Kota se Provinsi Sumatera Selatan 5. Kepala BPSDM Provinsi Nusa Tenggara Timur 6. BKPSDM Kabupaten Kota se Provinsi Nusa Tenggara Timur	1. BPSDM Provinsi Lampung 2. BPSDM Provinsi Sumatera Selatan 3. BPSDM Provinsi Nusa Tenggara Timur
Fase 4: Diseminasi	1. Deputi Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara	1. Luring

Sumber: Olahan Tim Analisis Kebijakan

E. Lokus

Analisis Kebijakan ini melibatkan BPSDM Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT), BKPSDM Kabupaten Kota se Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan, dan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Tabel 6 Jumlah Pejabat Struktural di Pemerintah Provinsi Tahun 2024

Jabatan	Jumlah di Provinsi Lampung	Jumlah di Prov. Sumatera Selatan	Jumlah di Prov. Nusa Tenggara Timur
Eselon I	1	1	1
Eselon II	51	55	31
Eselon III	312	346	207
Eselon IV	461	982	331

Sumber: diolah

Tabel 7 Jumlah Peserta Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2024

Nama Pelatihan	Lampung	Sumatera Selatan	Nusa Tenggara Timur
PKN II	60	59	-
PKA	80	197	224
PKP	40	120	195

Sumber: diolah

Tabel 6 dan Tabel 7 menggambarkan dua aspek yang saling berkaitan, yaitu jumlah pejabat struktural di tiga provinsi (Lampung, Sumatera Selatan, dan Nusa Tenggara Timur) serta jumlah peserta pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh masing-masing provinsi pada tahun 2024. Pelatihan kepemimpinan sendiri merupakan program yang wajib diikuti sesuai jenjang jabatan, sehingga jumlah pejabat pada tiap eselon berpotensi memengaruhi banyaknya peserta yang mengikuti pelatihan.

Jumlah peserta pelatihan yang diselenggarakan tiap provinsi ternyata tidak selalu sebanding dengan banyaknya pejabat struktural yang dimiliki. Provinsi Sumatera Selatan menyelenggarakan PKA dan PKP, selaras dengan jumlah pejabatnya yang relatif besar. Meski demikian, peserta Pelatihan Struktural Kepemimpinan tidak semua berasal dari Provinsi Sumatera Selatan. Sedangkan Provinsi Lampung menyelenggarakan PKN II, PKA dan PKP dengan peserta dalam jumlah paling sedikit. Hal ini disebabkan karena keterbatasan fasilitas dan sumber daya manusia. Provinsi NTT justru menyelenggarakan PKA dan PKP dalam jumlah yang paling tinggi, meskipun jumlah pejabatnya lebih sedikit dibanding dua provinsi lainnya. Hal ini disebabkan adanya kebutuhan Pelatihan Struktural Kepemimpinan dari pemerintah kabupaten kota di lingkungan Provinsi NTT.

ANALISIS KEBIJAKAN

Berdasarkan Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025 yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah pejabat struktural secara nasional tercatat sebanyak 307.699 orang. Komposisi tersebut terdiri atas Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) sebanyak 20.336 orang, Pejabat Administrator sebanyak 95.702 orang, dan Pejabat Pengawas sebanyak 191.661 orang.

Struktur ini memperlihatkan piramida birokrasi yang masih relatif lebar pada lapisan pengawas, yang mencapai sekitar 62% dari total pejabat struktural. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar ASN masih berperan pada tataran operasional pelaksanaan kebijakan, sementara jumlah pejabat pada level strategis (pimpinan tinggi) relatif terbatas.

Berdasarkan data dari Integrated Data Center Lembaga Administrasi Negara (LAN), pelatihan kepemimpinan pada jenjang Pimpinan Tinggi, Administrator, dan Pengawas menunjukkan capaian signifikan dalam lima tahun terakhir. Jumlah alumni pelatihan kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 8:

Tabel 8 Data Alumni Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2021-2025

Tahun	PKN Tingkat II (Pimpinan Tinggi Pratama)	PKA (Administrator)	PKP (Pengawas)	Jumlah
2021	1.386	4.654	6.115	12.155
2022	1.729	5.362	4.393	11.484
2023	2.036	7.597	9.141	18.774
2024	2.181	7.082	8.569	17.832
2025	870	1.916	1.976	4.762
Total	8.202	26.611	30.194	65.007

Sumber: IDC LAN, 2025

Selama periode 2021–2025, terdapat 65.007 alumni pelatihan kepemimpinan di seluruh Indonesia. Jumlah ini menggambarkan adanya peningkatan signifikan pada tahun 2022–2024, sebelum mengalami penurunan pada tahun 2025. Penurunan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai akibat dari perubahan kebijakan pelatihan, efisiensi anggaran, atau penyesuaian terhadap kurikulum baru pelatihan kepemimpinan.

Jika dibandingkan dengan jumlah pejabat aktif tahun 2025, maka secara kumulatif dalam lima tahun terakhir capaian pelatihan kepemimpinan menunjukkan rasio sebagai berikut:

Tabel 9 Perbandingan Jumlah Pejabat Struktural dan Jumlah Alumni Pelatihan Kepemimpinan

Jenjang Jabatan	Jumlah Pejabat (2025)	Total Alumni 2021-2025	Rasio Potensial Alumni (%)
Pimpinan Tinggi	20.336	8.202	40,3%
Administrator	95.702	26.611	27,8%
Pengawas	191.661	30.194	15,8%

Sumber: diolah

Dari tabel 9 terlihat bahwa jenjang Pimpinan Tinggi memiliki proporsi alumni pelatihan paling tinggi dibandingkan dua jenjang lainnya. Hal ini menunjukkan komitmen yang cukup kuat terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan pada level strategis.

Sementara itu, rasio alumni di level Administrator dan Pengawas masih relatif rendah. Mengingat kedua jenjang ini merupakan pelaksana utama kebijakan publik dan layanan kepada masyarakat, peningkatan cakupan pelatihan kepemimpinan di dua jenjang tersebut menjadi prioritas penting bagi peningkatan kinerja birokrasi. Berdasarkan diskusi dengan Kepala BPSDM Provinsi Lampung, Drs. Muhammad Alhusnuriski, M.Si, keterbatasan anggaran juga menjadi tantangan dalam pengiriman Pejabat Pengawas untuk mengikuti PKP. Dari 461 Pejabat Pengawas, Pemerintah Provinsi Lampung baru bisa mengirimkan 100 orang peserta Diklat PKP. Pemerintah Provinsi Lampung juga mengirimkan peserta kepada penyelenggara Pelatihan Struktural Kepemimpinan di daerah lain, mengingat keterbatasan waktu dan tempat di BPSDM Provinsi Lampung. Hal ini mengingat banyak pejabat saat ini belum pernah mengikuti pelatihan.

Sedangkan Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Nusa Tenggara Timur menyelenggarakan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Hal ini dilaksanakan berdasarkan permintaan dari pemerintah daerah kabupaten kota lainnya. Terutama pada pelaksanaan PKA dan PKP. Pemerintah daerah lain juga belum mempunyai syarat akreditasi, SDM Widyaiswara, fasilitas, anggaran, untuk menyelenggarakan pelatihan sendiri.

Berdasarkan FGD yang diselenggarakan di Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Nusa Tenggara Timur, ditemukan informasi bahwa beberapa daerah memilih bekerja sama dengan provinsi karena biaya pelatihan lebih terjangkau jika mengirimkan peserta, jarak relatif dekat, dan adanya MoU antar pemerintah daerah. Pengiriman peserta Pelatihan Struktural Kepemimpinan dilaksanakan agar visi misi pemerintah daerah selaras dengan visi pembangunan nasional.

Visi pembangunan nasional menegaskan pentingnya birokrasi yang adaptif dan berdaya saing global, dengan fokus pada penguatan kapasitas ASN melalui penataan jumlah, peningkatan kualitas kinerja, dan penerapan manajemen talenta. Strategi ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui pengembangan kompetensi aparatur yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional. Namun, tantangan utama terletak pada kemampuan ASN untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan dan kemajuan teknologi yang terus berkembang, sehingga dibutuhkan upaya berkelanjutan dalam pembinaan dan peningkatan kapasitas individu maupun kelembagaan.

Dalam konteks ini, pengembangan calon pemimpin birokrasi menjadi prioritas melalui pelatihan struktural kepemimpinan yang diselenggarakan pemerintah. Program tersebut bertujuan mencetak pejabat struktural yang mampu menerjemahkan arah kebijakan makro ke dalam langkah operasional di instansi masing-masing. Meskipun pelatihan ini telah menunjukkan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja alumni, efektivitasnya masih perlu diperkuat dengan penerapan sistem manajemen karir yang mampu menempatkan talenta secara tepat dan strategis. Kajian

berikut akan menampilkan hasil survei dan analisis persepsi alumni terhadap praktik manajemen karir di instansi mereka, guna mengidentifikasi kesenjangan antara kesiapan dan realitas karir serta merumuskan rekomendasi penguatan kebijakan pengembangan SDM aparatur.

Berdasarkan konteks tersebut, untuk memperoleh bukti empiris yang akurat, penelitian ini juga melakukan survei terhadap alumni PKN II, PKA, dan PKP yang diselenggarakan oleh Pusjar SKTAN untuk mengukur tujuh aspek kunci yang dianggap vital dalam menilai efektivitas pelatihan dan dampaknya terhadap manajemen karir. Ketujuh aspek yang disurvei meliputi relevansi materi dengan jabatan, persepsi terhadap pelatihan sebagai syarat promosi, pemenuhan persyaratan kompetensi, peluang jabatan pasca-pelatihan, penerapan knowledge, skills, attitudes (KSA), perluasan jaringan profesional, serta transformasi kepemimpinan pasca-pelatihan. Dengan menganalisis persepsi alumni terhadap hal-hal ini, gambaran mengenai kesenjangan antara harapan (kesiapan) dan kenyataan karir dapat terungkap. Berikut adalah hasil dan temuan dari survei yang dilakukan, yang menjadi inti dari analisis kebijakan ini.

Tabel 10 Relevansi Materi dengan Jabatan

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	2 (2,5%)	3 (6,5%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
3	Ragu-ragu	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
4	Setuju	20 (25,0%)	31 (67,4%)	12 (57,1%)
5	Sangat Setuju	58 (72,5%)	31 (67,4%)	12 (57,1%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Berdasarkan data pada Tabel 10, terlihat pola kecenderungan yang sangat kuat menuju kategori setuju hingga sangat setuju. Alumni PKP (80 responden) menunjukkan tingkat persetujuan sebesar 97,5%, yang menandakan bahwa hampir seluruh peserta merasakan manfaat pelatihan dalam mempersiapkan mereka menghadapi tuntutan jabatan struktural. Persentase ini sejalan dengan alumni PKA (46 responden) yang mencapai 93,5%, mencerminkan penerimaan yang sangat positif terhadap relevansi dan efektivitas program. Bahkan alumni PKN II (21 responden) memperlihatkan tingkat konsensus yang paling tinggi, yaitu 100% responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga jenis pelatihan dipersepsikan mampu memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan jabatan struktural yang dibidik para peserta.

Meskipun tren positif ini sangat dominan, terdapat sebagian kecil alumni yang menyampaikan pandangan berbeda, khususnya pada PKP dan PKA. Pada kelompok PKP, sebanyak 2,5% responden (2 orang) memilih kategori sangat tidak setuju, sementara pada PKA jumlahnya lebih tinggi sedikit, yaitu 6,5% (3 orang). Kehadiran kelompok kecil ini memberi sinyal bahwa pengalaman pelatihan tidak sepenuhnya homogen dan masih terdapat

aspek-aspek tertentu yang belum memenuhi ekspektasi seluruh peserta. Penilaian negatif ini penting dicermati karena dapat mengindikasikan adanya kesenjangan antara materi pelatihan dengan kebutuhan jabatan yang lebih spesifik, terutama bagi mereka yang menghadapi tuntutan teknis di lapangan yang tidak sepenuhnya terakomodasi oleh kurikulum yang bersifat umum.

Beberapa faktor yang dapat menjelaskan munculnya penilaian sangat tidak setuju meliputi perbedaan konteks tugas, dinamika birokrasi yang berubah dengan cepat, atau tingginya ekspektasi sebagian peserta terhadap kedalaman dan aplikabilitas materi. Berdasarkan analisis pertanyaan terbuka, terdapat alumni yang sudah memperoleh peningkatan jabatan setelah pelatihan, namun justru menilai materi belum cukup mendukung kebutuhan praktis yang mereka hadapi. Temuan seperti ini memberikan masukan penting bagi penyelenggara pelatihan untuk memperkuat keselarasan antara desain pelatihan dengan realitas jabatan dan kebutuhan peserta. Dengan demikian, meskipun secara umum pelatihan dinilai berhasil, peningkatan kualitas dan relevansi menjadi langkah strategis agar seluruh peserta, tanpa kecuali, dapat merasakan manfaat maksimal dari program yang diikuti.

Tabel 11 Pelatihan sebagai Syarat Promosi

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	1 (2,2%)	1 (4,8%)
2	Tidak Setuju	5 (6,3%)	4 (8,7%)	4 (19,0%)
3	Ragu-ragu	7 (8,8%)	4 (8,7%)	1 (4,8%)
4	Setuju	18 (22,5%)	25 (54,3%)	6 (28,6%)
5	Sangat Setuju	49 (61,3%)	12 (26,1%)	9 (42,9%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Data pada Tabel 11 memperlihatkan bahwa para alumni dari ketiga jenis pelatihan kepemimpinan memiliki pandangan yang beragam mengenai penetapan pelatihan kepemimpinan sebagai prasyarat untuk promosi jabatan. Meskipun kecenderungan utamanya mengarah pada dukungan, distribusi persetujuan tersebut tidak seragam. Alumni PKP menampilkan respons positif yang dominan, namun masih terdapat 16,4% yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, atau ragu-ragu. Komposisi respons negatif pada alumni PKA berada pada tingkat yang sedikit lebih tinggi, yakni 19,6%, sedangkan alumni PKN II menunjukkan proporsi tertinggi dengan 28,6% responden yang memberikan penilaian kurang mendukung. Pola ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap pelatihan sebagai syarat promosi cenderung melemah seiring meningkatnya jenjang pelatihan.

Variasi persepsi tersebut berkaitan erat dengan dinamika karier alumni setelah mengikuti pelatihan. Sebagian alumni mengalami mobilitas jabatan, baik berpindah dari posisi struktural ke fungsional maupun ke jabatan pelaksana. Perubahan arah karier ini menjadi salah satu faktor yang memunculkan keraguan terhadap urgensi pelatihan kepemimpinan,

terutama bagi mereka yang tidak lagi berada pada jalur yang memerlukan kapasitas manajerial. Bagi kelompok ini, materi pelatihan yang difokuskan pada kompetensi struktural terasa kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka saat ini, sehingga pelatihan dipersepsikan lebih sebagai prosedur administratif daripada sarana pengembangan kapasitas.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya jarak antara substansi pelatihan dengan kebutuhan jabatan yang dihadapi sebagian peserta, terutama mereka yang mengalami perpindahan jalur karier. Di sisi lain, temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan tetap dipandang sebagai elemen penting dalam sistem karier ASN, meskipun belum diatur secara formal sebagai syarat promosi. Ketidaksinkronan antara persepsi peserta dan regulasi inilah yang membutuhkan perhatian. Komunikasi yang lebih jelas mengenai tujuan pelatihan serta kebijakan yang lebih fleksibel diperlukan agar pelatihan tidak dipahami sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai upaya strategis untuk mempersiapkan pegawai menghadapi berbagai kemungkinan jalur karier di birokrasi.

Tabel 12 Pemenuhan Persyaratan Kompetensi

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	3 (6,5%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	1 (1,3%)	0 (0%)	0 (0%)
3	Ragu-ragu	2 (2,5%)	1 (2,2%)	0 (0%)
4	Setuju	11 (13,8%)	13 (28,3%)	9 (42,9%)
5	Sangat Setuju	65 (81,3%)	29 (63,0%)	12 (57,1%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Tabel 12 menunjukkan bahwa mayoritas alumni menilai pelatihan kepemimpinan telah memberikan kontribusi signifikan dalam memenuhi kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas jabatan. Pada ketiga program, tingkat persetujuan berada pada level yang sangat tinggi, yang tercermin dari dominannya respons kategori sangat setuju. Alumni PKP memperlihatkan persentase tertinggi dengan 81,3% responden memberikan penilaian tersebut, diikuti alumni PKA sebesar 63,0% dan alumni PKN II sebesar 57,1%. Ketika kategori setuju dan sangat setuju digabungkan, terlihat bahwa penerimaan terhadap relevansi pelatihan mencapai 95,1% pada PKP, 91,3% pada PKA, dan bahkan mencapai 100% pada PKN II. Capaian ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan program pelatihan berhasil memberikan fondasi kompetensi yang dianggap sesuai dengan tuntutan jabatan struktural.

Namun, dibalik capaian positif ini terdapat catatan penting yang perlu diperhatikan. Sebagian kecil alumni tetap menunjukkan keraguan dan ketidakpuasan. Pada PKP, terdapat responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju masing-masing sebesar 1,3%, serta 2,5% yang memilih ragu-ragu. Sementara itu, pada PKA terdapat 6,5% responden yang memberikan penilaian sangat tidak setuju dan 2,2% menyatakan ragu-ragu. Keberadaan respons negatif tersebut menunjukkan bahwa tidak seluruh

peserta merasakan kesesuaian penuh antara materi pelatihan dan kompetensi yang mereka butuhkan dalam konteks pekerjaan nyata. Perbedaan tingkat ketidakpuasan antara PKP dan PKA juga menandakan bahwa relevansi pelatihan dapat bervariasi, baik dari sisi penyampaian materi maupun kesesuaiannya dengan kebutuhan jabatan peserta.

Adanya kelompok kecil yang menyampaikan ketidaksetujuan menjadi sinyal bahwa pelatihan perlu terus dikembangkan agar mampu mengakomodasi kebutuhan kompetensi yang lebih spesifik, terutama bagi peserta yang menghadapi tantangan teknis atau peran jabatan yang tidak sepenuhnya tercakup dalam kurikulum. Penguatan penyesuaian materi dengan konteks tugas alumni serta adanya mekanisme umpan balik yang lebih responsif menjadi langkah strategis untuk memastikan semua peserta mendapatkan manfaat optimal dari pelatihan kepemimpinan.

Tabel 13 Peluang Jabatan Pasca Pelatihan

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	1 (2,2%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	2 (2,5%)	3 (6,5%)	1 (4,7%)
3	Ragu-ragu	7 (8,8%)	3 (6,5%)	2 (9,5%)
4	Setuju	22 (27,5%)	18 (39,1%)	9 (42,9%)
5	Sangat Setuju	48 (60,0%)	21 (45,7%)	9 (42,9%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Tabel 13 menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan memberikan dampak positif terhadap persepsi alumni mengenai peluang pengembangan karier. Proporsi responden yang menilai bahwa pelatihan membuka kesempatan jabatan yang lebih baik cukup tinggi pada seluruh program. Alumni PKP mencapai tingkat persetujuan 87,5%, sementara alumni PKA berada pada kisaran 84,8%, dan alumni PKN II menunjukkan tingkat yang relatif sebanding, yaitu 85,8%. Tingginya angka persetujuan ini memberikan gambaran bahwa pelatihan dipandang mampu memberikan nilai tambah dalam usaha para peserta memasuki atau meningkatkan jenjang struktural.

Di sisi lain, respons negatif dan ragu-ragu juga muncul pada setiap kelompok alumni, meskipun dengan proporsi yang bervariasi. Pada PKP, terdapat 2,8% responden yang memberikan penilaian tidak setuju, disertai 8,8% yang menyatakan ragu-ragu. Kondisi serupa terlihat pada alumni PKA, dengan 8,7% menyatakan tidak setuju dan 6,5% memilih ragu-ragu. Sementara itu, pada PKN II, ketidaksetujuan muncul sebesar 4,7% dan keraguan mencapai 9,5%. Ketidakyakinan ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan diapresiasi secara umum, sebagian alumni belum merasakan keterhubungan langsung antara kompetensi yang diperoleh dan peluang karier yang tersedia.

Salah satu penyebab munculnya respons negatif ini berkaitan dengan belum optimalnya pemanfaatan hasil pelatihan dalam sistem pengelolaan karier di sejumlah instansi. Kompetensi yang telah dipelajari belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam mekanisme penempatan jabatan,

sehingga peluang yang seharusnya terbuka tidak selalu terealisasi. Kondisi ini mencerminkan adanya masalah struktural dalam pengelolaan talenta ASN.

Meskipun persepsi positif mendominasi, respons negatif dan keraguan tersebut menjadi sinyal bahwa kesinambungan antara pelatihan dan sistem karier masih belum berjalan secara ideal. Untuk memastikan pelatihan kepemimpinan benar-benar berdampak pada peluang jabatan, diperlukan penguatan kebijakan, perbaikan koordinasi, serta pemutakhiran data talenta yang dapat menjadi dasar penempatan ASN secara lebih objektif dan strategis.

Tabel 14 Penerapan Knowledge, Skills, Attitudes (KSA)

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	2 (4,3%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	1 (1,3%)	1 (2,2%)	0 (0%)
3	Ragu-ragu	1 (1,3%)	1 (2,2%)	0 (0%)
4	Setuju	14 (17,5%)	19 (41,3%)	9 (42,9%)
5	Sangat Setuju	63 (78,8%)	23 (50,0%)	12 (57,1%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Data pada Tabel 14 menunjukkan bahwa kompetensi *Knowledge, Skills*, dan *Attitudes* (KSA) yang diperoleh selama pelatihan telah digunakan oleh sebagian besar alumni dalam menjalankan tugas mereka. Tingkat penerapan ini tampak dari besarnya proporsi responden yang memberikan penilaian positif. Pada PKP, persetujuan mencapai 96,3%, dengan porsi Sangat Setuju mendominasi hingga 78,8%. PKA menunjukkan tren serupa dengan tingkat penerapan sebesar 91,3%, di mana kelompok Sangat Setuju menyumbang 50,0%. Sementara itu, seluruh alumni PKN II menyatakan telah menerapkan kompetensi tersebut, dengan 57,1% berada pada kategori Sangat Setuju. Gambaran ini menandakan bahwa materi pelatihan dianggap relevan dengan kebutuhan tugas dan mampu memberi bekal untuk meningkatkan kemampuan kerja.

Meskipun mayoritas alumni memberikan respons positif, masih terdapat sebagian kecil responden yang belum dapat mengaplikasikan KSA secara optimal. Pada PKP, persentase yang menyatakan ragu-ragu dan tidak menerapkan kompetensi berada pada angka 3,9%, sedangkan pada PKA mencapai 8,7%. Angka ini menandakan adanya kelompok alumni yang menghadapi hambatan dalam mengintegrasikan kompetensi yang telah dipelajari ke dalam konteks kerja mereka. Hambatan tersebut dapat bersumber dari faktor lingkungan kerja, ketidaksesuaian karakter tugas, ataupun belum terciptanya ruang yang memungkinkan kompetensi baru tersebut digunakan secara penuh.

Ketika data penerapan KSA ini disandingkan dengan informasi mengenai pemanfaatan inovasi hasil pelatihan oleh instansi, tampak adanya ketidaksinkronan. Para alumni telah berupaya menggunakan kompetensi yang dimiliki, tetapi tidak seluruh instansi menyediakan mekanisme atau

dukungan struktural yang memungkinkan inovasi tersebut benar-benar diadopsi. Inovasi yang dihasilkan melalui proyek pelatihan belum memperoleh dukungan kebijakan atau bahkan tidak diimplementasikan sama sekali.

Kesenjangan antara kemampuan individu dan kesiapan institusi ini menunjukkan bahwa penguatan pada sisi organisasi menjadi kebutuhan mendesak. Pelatihan mampu membentuk kompetensi, namun keberlanjutan manfaatnya bergantung pada sejauh mana instansi mengintegrasikan hasil pelatihan dalam sistem pengembangan karier, proses kerja, serta kebijakan manajerial. Tanpa dukungan kelembagaan, peningkatan kompetensi hanya berdampak pada level personal, tetapi tidak menghasilkan transformasi pada kinerja organisasi.

Tabel 15 Perluasan Jaringan Profesional

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	1 (2,2%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	1 (1,3%)	1 (2,2%)	0 (0%)
3	Ragu-ragu	0 (0%)	1 (2,2%)	0 (0%)
4	Setuju	20 (25,0%)	15 (32,6%)	5 (23,8%)
5	Sangat Setuju	58 (72,3%)	28 (60,8%)	16 (76,2%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Temuan pada Tabel 15 menunjukkan bahwa pelatihan struktural kepemimpinan memberikan dampak yang kuat terhadap perluasan jejaring profesional para peserta. Hampir seluruh alumni dari ketiga program memberikan respons positif. Pada PKP, tingkat persetujuan mencapai 97,3%, di mana mayoritas berada pada kategori Sangat Setuju (72,3%). PKA mencatat persentase persetujuan sebesar 93,4% dengan komposisi Sangat Setuju mencapai 60,8%. Sementara itu, seluruh alumni PKN II menyatakan mendapatkan manfaat jaringan profesional, di mana 76,2% menempatkan diri pada kategori Sangat Setuju. Capaian ini menegaskan bahwa pembentukan jejaring lintas instansi dan lintas profesi menjadi salah satu hasil yang paling dirasakan oleh peserta.

Penguatan jejaring ini tidak terlepas dari mekanisme pelatihan yang disusun secara komprehensif. Sistem seleksi jabatan yang kini berbasis lelang terbuka dengan uji kompetensi yang lebih akuntabel memberi ruang bagi para alumni untuk memanfaatkan koneksi yang diperoleh selama pelatihan. Alumni pelatihan juga memanfaatkan jejaring kerja untuk melaksanakan kolaborasi dalam pembangunan. Selain itu, penyajian materi yang relevan dengan tuntutan jabatan turut mendukung interaksi antarpeserta, terutama ketika pembelajaran diarahkan pada konteks penerapan tugas. Lingkungan pelatihan yang kolaboratif ini mempertemukan peserta dari berbagai instansi dan jabatan, sehingga memperkaya relasi profesional yang bermanfaat bagi pengembangan karier mereka.

Kendati demikian, masih terdapat sebagian kecil responden yang tidak sepenuhnya merasakan manfaat tersebut. Pada PKP, respons negatif

mencapai 2,6%, sementara pada PKA sebesar 6,6%. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman peserta dalam membangun jejaring tidak seragam, dipengaruhi oleh variasi dinamika kelas, kesempatan berinteraksi, maupun karakter individu dalam memanfaatkan ruang kolaborasi. Masukan dari responden mengenai perlunya penguatan praktik lapangan juga mengindikasikan bahwa kegiatan berbasis interaksi langsung masih dianggap kurang sehingga memengaruhi intensitas pembentukan relasi profesional.

Temuan ini menggambarkan bahwa meskipun manfaat jejaring profesional sangat kuat dirasakan secara umum, peningkatan kualitas aktivitas berbasis kolaborasi tetap diperlukan agar seluruh peserta memperoleh kesempatan yang sama dalam mengembangkan jaringan kerja yang mendukung karier mereka.

Tabel 16 Transformasi Kepemimpinan Pasca-Pelatihan

Skor	Keterangan	PKP (n=80)	PKA (n=46)	PKN II (n=21)
1	Sangat Tidak Setuju	1 (1,3%)	3 (6,5%)	0 (0%)
2	Tidak Setuju	1 (1,3%)	0 (0%)	0 (0%)
3	Ragu-ragu	1 (1,3%)	0 (0%)	0 (0%)
4	Setuju	20 (25,0%)	15 (32,6%)	6 (28,6%)
5	Sangat Setuju	57 (72,4%)	28 (60,9%)	15 (71,4%)
Jumlah		80 (100%)	46 (100%)	21 (100%)

Sumber: diolah

Data pada Tabel 16 menunjukkan bahwa pelatihan struktural kepemimpinan memberikan dampak kuat terhadap perubahan gaya dan kualitas kepemimpinan para alumni. Mayoritas responden dari program PKP, PKA, dan PKN II, menilai bahwa pelatihan berkontribusi pada transformasi kepemimpinan yang mereka rasakan dalam praktik kerja sehari-hari. Pada kelompok PKP, tingkat persetujuan mencapai 97,4%, dengan porsi terbesar berada pada kategori Sangat Setuju (72,4%). PKA mencatat tingkat persetujuan sebesar 93,5%, sementara seluruh responden pada PKN II menyatakan mengalami transformasi kepemimpinan, dengan 71,4% menempatkan diri pada kategori Sangat Setuju.

Capaian ini menggambarkan bahwa metode pembelajaran, materi pelatihan, serta pengalaman berbasis proyek dan kolaborasi yang diterapkan selama program berhasil memperkuat kapasitas kepemimpinan para peserta. Alumni umumnya merasa lebih adaptif, mampu mengambil keputusan lebih terstruktur, dan lebih siap mengelola perubahan serta dinamika organisasi.

Meskipun mayoritas responden menunjukkan persepsi positif, masih terdapat sebagian kecil alumni yang memberikan respons negatif, yakni 2,6% pada PKP dan 6,5% pada PKA. Keberadaan respons ini menunjukkan adanya perbedaan pengalaman antar peserta dalam menyerap dan menginternalisasi materi pelatihan. Faktor yang berkontribusi dalam hal ini antara lain variasi latar belakang jabatan, tingkat pengalaman manajerial, serta lingkungan kerja yang berbeda-beda. Sebagian peserta mungkin telah memiliki fondasi kepemimpinan yang kuat sebelum pelatihan, sehingga perubahan yang

mereka rasakan tidak terlalu signifikan. Sebaliknya, ada pula peserta yang berada pada konteks kerja yang tidak mendukung penerapan gaya kepemimpinan baru, sehingga transformasi personal sulit terlihat secara nyata.

Secara keseluruhan, data mengindikasikan bahwa pelatihan struktural kepemimpinan efektif dalam menumbuhkan perubahan perilaku kepemimpinan di kalangan alumni, namun efektivitas tersebut tetap dipengaruhi oleh kesiapan individu maupun ekosistem kerja tempat mereka kembali bertugas.

A. Alternatif Pengukuran Kompetensi Awal (Pre-Asesmen) Berbasis Kompetensi

Penilaian kompetensi adalah proses sistematis untuk mengukur dan memvisualisasikan tingkat penguasaan suatu kompetensi pada diri seseorang. Hal ini senada dengan definisi pengukuran/penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode Assessment Center atau metode penilaian lainnya. Kompetensi ASN adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh setiap ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya. Pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian dari manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk meningkatkan kompetensi aparatur di lingkungan instansi pemerintah.

Untuk memenuhi kompetensi manajerial yang dibutuhkan oleh ASN, maka Lembaga Administrasi Negara telah menyusun kurikulum pengembangan kompetensi melalui Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Level Pelatihan Struktural Kepemimpinan secara berjenjang ditetapkan melalui PKP, PKA, PKN Tingkat II, dan PKN Tingkat I. Pelatihan Struktural Kepemimpinan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi Pejabat Struktural. Sehingga setelah mengikuti pelatihan, peserta tidak mempunyai kesenjangan (gap) kompetensi manajerial.

Untuk meningkatkan kualitas Pelatihan Struktural Kepemimpinan, maka idealnya dibutuhkan pre-asesmen untuk peserta. Pre-asesmen dilaksanakan untuk peserta yang telah berhasil menjadi peserta Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pre-asesmen ini tidak dimaksudkan sebagai alat seleksi atau justifikasi, melainkan sebagai instrumen diagnostik guna memetakan kompetensi awal peserta. Dengan memahami kondisi aktual peserta, penyelenggara dan fasilitator pelatihan dapat menyesuaikan strategi pembelajaran agar lebih tepat sasaran.

Hasil pre-asesmen akan menjadi gambaran awal yang mendukung pembelajaran yang lebih terarah dan personal. Peserta yang sudah memiliki dasar kompetensi manajerial yang baik dapat diberi tantangan dan materi pendalaman, sementara peserta yang masih perlu penguatan di area tertentu dapat mendapatkan pendampingan yang lebih intensif. Dengan demikian, proses belajar tidak lagi bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Selain itu, pre-asesmen berperan penting dalam mengukur efektivitas pelatihan. Dengan membandingkan hasil pre-asesmen dan post-test, dapat terlihat peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan. Hasil ini juga menjadi dasar evaluasi berkelanjutan, baik untuk perbaikan kurikulum maupun tindak lanjut pascapelatihan seperti coaching, mentoring, maupun penugasan-penugasan program pemerintah.

Proses pelaksanaan pre-asesmen dalam Pelatihan Struktural Kepemimpinan sejalan dengan Training Needs Assessment (TNA). Sehingga pre-asesmen akan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan cara membandingkan antara kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu jabatan atau organisasi. Penerapan pre-asesmen merupakan salah satu metode untuk menyediakan profil kompetensi manajerial peserta.

Alternatif I: Pre-asesmen Metode Self-Assessment

Alternatif pertama adalah metode *Self-Assessment*. *Self-assessment* (penilaian diri) adalah suatu proses sistematis dan introspektif di mana individu mengumpulkan bukti dan merefleksikan performa, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pencapaiannya sendiri terhadap serangkaian kriteria atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Self-assessment merupakan proses evaluasi diri yang dilakukan secara sadar dan jujur untuk menilai sejauh mana kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki individu sesuai dengan standar yang ditetapkan. Melalui *self-assessment*, peserta akan merefleksikan capaian kompetensi, mengidentifikasi kelebihan kompetensi yang perlu dipertahankan, sekaligus menemukan kesenjangan kompetensi yang harus diperbaiki. Proses ini juga sekaligus akan menjadi sarana untuk meningkatkan kesadaran diri (*self awareness*) terhadap potensi dan tantangan yang dihadapi dalam jabatan.

Deskripsi *self-assessment* menekankan pada pentingnya keterbukaan, kejujuran, serta kesediaan untuk menerima hasil penilaian secara objektif. Alat ini dapat digunakan dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, pengembangan karier, maupun asesmen kompetensi aparatur sipil negara. Hasil *self-assessment* berfungsi sebagai dasar untuk menyusun rencana tindak lanjut, seperti mengikuti pelatihan, memperluas pengalaman kerja, atau mengembangkan *soft skills* yang dibutuhkan.

Self-assessment dilakukan sebelum pelatihan dimulai. Metode pelaksanaan dilakukan secara online melalui platform khusus untuk kemudahan pengumpulan dan analisis data. Dalam pelaksanaannya, peserta perlu diberikan penjelasan yang jelas tentang tujuan *self-assessment* ini bukan untuk penilaian kinerja, tetapi untuk pemetaan kebutuhan belajar (*Training Needs Assessment*) agar mereka dapat menjawab dengan jujur. Selain itu, perlu disampaikan juga mekanisme pengisian dari instrumen yang diberikan.

Kelebihan dari metode *self-assessment* adalah efisiensi waktu pelaksanaan. Karena dapat dilaksanakan secara masal. Metode ini juga tidak membutuhkan anggaran biaya yang besar. Namun tantangannya adalah akurasi bergantung pada kejujuran peserta. Karena masih ada peluang untuk peserta menilai diri terlalu tinggi (*overconfidence*) atau terlalu rendah

(*underconfidence*). Metode ini juga membutuhkan upaya ekstra dari penyelenggara untuk menganalisis data dari semua peserta dan menerjemahkannya menjadi strategi pembelajaran yang actionable.

Alternatif II: Pre-asesmen Metode Umpan Balik 360 Derajat

Alternatif kedua adalah Metode Umpan Balik 360 Derajat (360 Degree Feedback) adalah suatu metode pengumpulan dan analisis data penilaian kompetensi individu yang bersifat komprehensif dan multi-perspektif. Metode ini melibatkan penilaian dari berbagai sumber di sekitar peserta (seperti atasan langsung, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri/*self-assessment*) untuk memberikan gambaran yang holistik dan mendalam tentang kekuatan dan area pengembangan seseorang.

Umpan balik 360 derajat merupakan proses sistematis untuk menilai perilaku dan kompetensi kerja individu berdasarkan persepsi berbagai pihak yang sering berinteraksi langsung dengannya dalam lingkungan kerja. Melalui metode ini, peserta akan mendapatkan cerminan performanya dari sudut pandang yang beragam, sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan antara persepsi diri dan persepsi orang lain, serta memperoleh pemahaman yang lebih objektif tentang dampak dari sikap dan tindakannya. Proses ini juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesadaran tentang dampak kepemimpinan dan efektivitas interpersonal seseorang.

Umpan balik 360 derajat menekankan pada prinsip kerahasiaan (*confidentiality*), anonimitas responden (*anonymity*) untuk penilaian dari rekan dan bawahan, serta fokus pada pengembangan (*development-oriented*). Alat ini banyak digunakan dalam konteks pengembangan kepemimpinan, *coaching*, dan asesmen kompetensi aparatur sipil negara. Hasil Umpan Balik 360 Derajat memberikan dasar yang kuat dan terpercaya untuk menyusun rencana pengembangan individu (*Individual Development Plan/IDP*) yang sangat personal dan terarah.

Umpan balik 360 derajat dilakukan sebelum pelatihan dimulai sebagai bagian dari *pre-assessment*. Metode pelaksanaannya biasanya dilakukan secara *online* melalui platform khusus yang menjamin kerahasiaan dan kemudahan dalam pengumpulan serta analisis data yang kompleks. Dalam pelaksanaannya, semua penilai (asesor) dan peserta perlu diberikan penjelasan yang jelas tentang tujuan metode ini, yaitu untuk pengembangan diri, bukan untuk penilaian kinerja (*performance appraisal*) atau keputusan administratif, guna mendorong kejujuran dan keterbukaan.

Kelebihan utama dari metode umpan balik 360 derajat adalah tingkat objektivitas dan kedalaman data yang dihasilkan. Karena melibatkan berbagai perspektif, metode ini mampu mengurangi bias yang melekat pada penilaian diri (*self-assessment bias*) dan mengungkap "*blind spot*" atau area yang tidak disadari oleh peserta sendiri. Data yang komprehensif ini membuat rencana pengembangan menjadi jauh lebih tepat sasaran.

Namun tantangannya adalah metode ini memerlukan waktu, koordinasi, dan biaya yang lebih besar dibandingkan *self-assessment*, karena melibatkan banyak pihak. Lebih lanjut, diperlukan adanya penyusunan instrument 360degree baik untuk pimpinan, rekan sejawat, maupun bawahan yang mampu mengidentifikasi capaian level kompetensi peserta pelatihan structural tersebut. Selain itu, keberhasilan metode ini sangat

bergantung pada kedewasaan organisasi dan kualitas umpan balik yang diberikan oleh para penilai. Jika budaya organisasi tidak suportif, terdapat risiko umpan balik menjadi tidak konstruktif atau malah menimbulkan kecemasan pada peserta.

Alternatif III: Pre-asesmen Metode Assessment Center

Alternatif ketiga adalah metode *Assessment Center*. Metode ini adalah suatu metode asesmen yang menggunakan serangkaian simulasi kerja yang realistis (*job-related simulations*) dan berbagai alat penilaian (*multiple assessment techniques*) untuk mengobservasi dan mengevaluasi perilaku serta kompetensi individu dalam kondisi yang terstandarisasi. Berbeda dengan tes tertulis atau wawancara, *Assessment Center* menitikberatkan pada praktek kemampuan manajerial dalam situasi yang menyerupai tantangan pekerjaan sesungguhnya.

Assessment Center merupakan proses diagnostik yang komprehensif dan obyektif, dirancang untuk memprediksi potensi kinerja seseorang dalam suatu peran atau jabatan. Melalui metode ini, peserta akan dihadapkan pada berbagai simulasi seperti *in Tray Basket (in-basket exercises)*, presentasi, analisis kasus, diskusi kelompok tanpa pemimpin (*leaderless group discussion*), dan wawancara mendalam. Seluruh aktivitas ini diamati secara langsung oleh para assessor (penilai) yang telah terlatih dan bersertifikasi. Proses ini tidak hanya mengukur pengetahuan teknis, tetapi lebih khusus lagi menilai kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan ketahanan terhadap stres.

Assessment Center menekankan pada prinsip standarisasi, obyektivitas, dan validitas prediktif yang tinggi. Setiap peserta mengalami simulasi yang sama, dinilai oleh beberapa assessor menggunakan rubrik penilaian yang konsisten, sehingga hasilnya dapat diandalkan dan bebas dari bias. Metode ini merupakan standar emas (*gold standard*) dalam proses seleksi dan pengembangan untuk posisi strategis, termasuk dalam pengembangan kepemimpinan ASN. *Assessment Center* menghasilkan laporan profil kompetensi yang sangat detail, yang menjadi dasar yang kuat untuk penyusunan rencana pengembangan individu (*Individual Development Plan*) yang sangat spesifik dan terukur.

Assessment Center biasanya dilaksanakan dalam kurun waktu 2-3 (dua sampai tiga) hari, sebelum atau pada awal program pelatihan, sebagai bagian dari pre-assessment. Pelaksanaannya memerlukan perencanaan yang matang, sumber daya khusus (seperti ruang simulasi, asesor, dan instrumen soal), serta teknologi pendukung. Dalam pelaksanaannya, penting bagi peserta untuk memahami bahwa tujuan utama metode ini adalah pengembangan (*development*) dan bukan untuk tujuan penghakiman, guna memastikan mereka dapat menunjukkan perilaku yang alamiah dan optimal.

Kelebihan utama dari metode *Assessment Center* adalah tingkat akurasi, kedalaman, dan validitasnya yang sangat tinggi. Karena mengobservasi perilaku langsung dalam situasi yang menyerupai pekerjaan nyata, metode ini memiliki daya prediksi yang kuat terhadap kesiapan dan potensi seseorang. Selain itu, umpan balik yang diberikan sangat kaya akan contoh perilaku spesifik, sehingga mudah untuk ditindaklanjuti.

Namun tantangannya adalah metode ini memerlukan investasi waktu, biaya, dan sumber daya manusia yang sangat banyak. Perlu kerja sama LAN-BKN untuk sistem asesmen digital nasional. Proses pelatihan assessor, pengembangan materi simulasi yang valid, dan pelaksanaan asesmen yang memakan waktu membuatnya menjadi metode yang paling mahal dan kompleks di antara metode lainnya. Tantangan lain adalah potensi stres yang tinggi pada peserta karena intensitas simulasi yang menantang.

Alternatif IV: Pre-asesmen Metode Situational Judgment Test (SJT)

Alternatif keempat adalah metode Situational Judgment Test (SJT). Metode SJT adalah suatu metode asesmen yang menyajikan serangkaian skenario atau situasi kerja yang realistis dan menantang, kemudian meminta peserta untuk memilih respons atau mengevaluasi efektivitas dari beberapa opsi tindakan yang tersedia. Setiap skenario dirancang untuk mengukur kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) dan kecakapan praktis yang diperlukan dalam peran tertentu, seperti penilaian situasional, integritas, pemecahan masalah, dan keterampilan interpersonal.

SJT merupakan alat yang efektif untuk mengevaluasi *judgment* atau pertimbangan seseorang dalam menghadapi dilema dan situasi kompleks di tempat kerja. Melalui metode ini, peserta tidak hanya ditanya tentang pengetahuan saja, tetapi lebih kepada respon terhadap situasi tertentu. Respons mereka mengungkapkan nilai-nilai, prioritas, serta kemampuannya dalam menerapkan pengetahuan ke dalam tindakan yang tepat. SJT dapat berbentuk pilihan ganda, peringkat efektivitas, atau format terbuka yang memerlukan respons tertulis.

SJT menekankan pada validitas konten yang tinggi, karena skenario-skenarionya seringkali dikembangkan berdasarkan *critical incidents* atau kejadian-kejadian kritis yang benar-benar terjadi atau mungkin dihadapi dalam peran jabatan. Metode ini banyak digunakan dalam proses seleksi dan pengembangan, termasuk untuk menilai kesiapan kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN), karena kemampuannya untuk memprediksi kinerja dalam peran yang membutuhkan interaksi sosial dan pengambilan keputusan yang baik. Hasil SJT memberikan wawasan yang berharga tentang gaya dan kecenderungan pengambilan keputusan peserta, yang dapat menjadi dasar untuk diskusi pengembangan dan pelatihan yang ditargetkan.

SJT akan dilaksanakan secara daring maupun luring sebelum pelatihan dimulai, sebagai bagian dari pre-assessment. Pelaksanaannya relatif efisien karena dapat diberikan kepada banyak peserta secara bersamaan dan diskalakan dengan mudah. Dalam pelaksanaannya, perlu dijelaskan kepada peserta bahwa tujuan SJT adalah untuk menggali pertimbangan dan pendekatan mereka terhadap situasi kerja yang umum, bukan menguji pengetahuan teknis yang spesifik.

Kelebihan dari metode SJT adalah efisiensi dan kemudahan administrasi karena dapat diberikan kepada banyak peserta dalam waktu singkat. SJT juga menghasilkan validitas yang baik. Hal ini mengingat metode ini memiliki kemampuan prediktif yang baik untuk peran yang membutuhkan *judgment* sosial dan praktis. Pada metode SJT akan mengurangi bias yang tinggi. Asesi akan lebih berfokus pada situasi kerja

daripada latar belakang pribadi, sehingga dapat lebih objektif. Kelebihan lain dari SJT adalah akan diterima dengan baik oleh peserta. Peserta seringkali merasa SJT lebih relevan dan adil karena terkait langsung dengan situasi kerja nyata.

Namun tantangannya penggunaan SJT adalah pengembangan yang rumit. Dibutuhkan kompetensi dan daya analisis dalam membuat skenario dan opsi respons yang valid. Dalam pelaksanaan SJT, peserta dengan pengalaman kerja yang lebih panjang mungkin memiliki keunggulan karena pernah menghadapi situasi serupa.

Tabel 17 Perbandingan Metode Pre-asesmen

Metode Pre-asesmen	Pelaksanaan	Kelebihan	Keterbatasan
Self-Assessment	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta menilai diri sendiri terhadap kompetensi. • Dilaksanakan online sebelum pelatihan. • Diberi penjelasan bahwa ini untuk pemetaan kebutuhan belajar, bukan penilaian kinerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisien, cepat, dan murah. • Dapat dilakukan secara massal. • Meningkatkan kesadaran diri peserta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Akurasi bergantung pada kejujuran peserta. • Ada risiko overconfidence/underconfidence. • Membutuhkan analisis data yang matang.
360-Degree	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta dinilai oleh atasan, bawahan, rekan sejawat, dan diri sendiri. • Dilaksanakan online dengan jaminan kerahasiaan. • Fokus untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektif dan komprehensif. • Mengurangi bias penilaian diri. • Mengungkap “blind spot”. • Dasar kuat untuk Individual Development Plan (IDP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Membutuhkan waktu, koordinasi, dan biaya besar. • Bergantung pada budaya organisasi dan kualitas umpan balik. • Potensi menimbulkan kecemasan pada peserta.

	pengembangan, bukan appraisal.		
Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan simulasi kerja (in-basket, studi kasus, diskusi kelompok, wawancara, dsb). • Dinilai oleh assessor bersertifikat • Dilaksanakan 1-3 hari sebelum/awal pelatihan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat akurasi dan validitas tinggi. • Observasi perilaku nyata dalam simulasi. • Umpan balik kaya dengan contoh spesifik. • Prediksi kinerja sangat kuat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paling mahal dan kompleks. • Membutuhkan banyak sumber daya (assessor, ruang, materi). • Potensi stres tinggi bagi peserta.
Situational Judgment Test (SJT)	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diberi skenario kerja realistis lalu memilih atau menilai opsi respons. • Dilaksanakan online/luring sebelum pelatihan. • Format bisa pilihan ganda, peringkat efektivitas, atau jawaban tertulis singkat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisien, mudah diadministrasikan massal. • Validitas konten tinggi. • Mengurangi bias latar belakang pribadi. • Diterima baik oleh peserta karena relevan dengan situasi kerja nyata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membutuhkan keahlian tinggi dalam menyusun skenario dan opsi respons. • Peserta berpengalaman lebih diuntungkan. • Potensi bias strategi menebak jawaban. • Masih mengukur kognitif belum mengukur perilaku, • Untuk Administrator ditambahkan wawancara.

Sumber: diolah

Pemilihan Alternatif Pre Asesmen

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) bersama BPSDM/BKPSDM Provinsi Lampung, Sumatera Selatan, dan Nusa Tenggara Timur, tim mendapatkan informasi kesiapan Lembaga Pelatihan dalam pelaksanaan mekanisme *Situational Judgment Test*. Proses ini dinilai cukup

efektif untuk memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, namun di lapangan masih ditemukan berbagai keterbatasan. Tidak semua daerah memiliki assessment center, sementara pelaksanaan asesmen yang komprehensif membutuhkan biaya tinggi serta asesor tersertifikasi. Kondisi ini mendorong perlunya alternatif metode asesmen yang efisien, terjangkau, namun tetap memiliki tingkat validitas yang memadai.

Dalam konteks ini, pra-asesmen menjadi tahapan penting sebelum pelaksanaan pelatihan agar program pengembangan kompetensi lebih terarah dan berbasis kebutuhan nyata. Hasil FGD menunjukkan bahwa pra-asesmen perlu diintegrasikan dengan data hasil *Computer Assisted Competency Test* (CACT) BKN atau asesmen lain yang telah dilakukan sebelumnya. Integrasi ini diharapkan dapat menghindari duplikasi proses dan meningkatkan akurasi pemetaan kompetensi ASN. Namun demikian, pelaksanaan pra-asesmen secara konvensional tetap menghadapi tantangan, terutama dalam hal biaya, waktu, dan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai di daerah.

Dari berbagai alternatif metode yang dianalisis, diantaranya adalah metode *self-assessment*, *360-degree feedback*, *assessment center*, hingga *Situational Judgment Test* (SJT). Setiap masing-masing metode memiliki kelebihan dan keterbatasan tersendiri. *Self-assessment* dinilai paling efisien namun memiliki risiko bias; *360-degree feedback* memberikan pandangan komprehensif namun memerlukan koordinasi yang kompleks; sementara *assessment center* memiliki validitas tinggi namun sangat mahal dan sulit diterapkan di seluruh daerah. Oleh karena itu, SJT muncul sebagai alternatif yang paling realistis bagi pemerintah daerah dalam konteks kebijakan efisiensi dan pemerataan akses asesmen kompetensi.

Situational Judgment Test menawarkan keseimbangan antara efisiensi, validitas, dan kemudahan pelaksanaan. Metode ini dapat dilakukan secara daring maupun luring, dengan biaya relatif rendah dan tanpa kebutuhan asesor tersertifikasi. SJT merupakan penilaian berbasis skenario kerja nyata. Sehingga hasilnya relevan dengan konteks jabatan ASN dan dapat menjadi dasar pengembangan kompetensi yang lebih akurat. Selain itu, SJT berpotensi diterima luas karena sifatnya yang aplikatif dan tidak menimbulkan tekanan berlebih pada peserta. Tantangan utama berada pada penyusunan soal dan skenario yang memadai, namun hal ini dapat dilaksanakan melalui kolaborasi antara LAN, BKN, dan instansi teknis terkait.

Secara alternatif kebijakan, penerapan SJT dapat menjadi langkah transisi menuju sistem asesmen nasional berbasis digital. Dalam jangka pendek, SJT dapat digunakan sebagai mekanisme pra-asesmen yang seragam dan efisien di seluruh daerah. Dalam jangka menengah, hasil SJT dapat diintegrasikan dengan data CACT BKN untuk menghasilkan profil kompetensi ASN yang lebih komprehensif. Sementara itu, dalam jangka panjang, kolaborasi LAN dengan BKN dapat difokuskan pada pengembangan sistem asesmen digital nasional yang memadukan keunggulan berbagai metode. Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya menjawab keterbatasan sumber daya di daerah, tetapi juga memperkuat arah reformasi manajemen talenta ASN secara berkelanjutan.

B. Kerangka Kerja Pemanfaatan Hasil Pre-asesmen untuk Desain Pembelajaran

Berdasarkan hasil pre-asesmen kompetensi, penyelenggara pelatihan perlu melakukan pemetaan menyeluruh terhadap profil kompetensi peserta sebelum mendesain intervensi pembelajaran individual. Analisis data pre-asesmen akan mengidentifikasi pola kesenjangan kompetensi yang dapat dikategorisasikan melalui pendekatan klasterisasi.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2025 tentang Pengakuan Pembelajaran telah menghubungkan antara Kompetensi Manajerial sesuai dengan Permen PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 dengan Agenda Pembelajaran.

Tabel 18 Substansi Relaksasi RPL Kompetensi Manajerial

	Agenda I Mengelola Diri	Agenda II Mengelola Orang Lain	Agenda III Mengelola Pekerjaan	Agenda IV Mengelola Perubahan
Kompetensi	1. Integritas	1. Komunikasi 2. Pengembangan Diri dan Orang Lain 3. Kerjasama	1. Pelayanan Publik 2. Orientasi Pada Hasil 3. Pengambilan Keputusan	1. Mengelola Perubahan
Strategi Pencapaian	Evaluasi Penguasaan Kompetensi			<i>experiential learning</i> (Pengalaman Berinovasi)

Sumber: PerLAN Nomor 5 Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 18, delapan kompetensi manajerial ASN yang tercantum dalam regulasi dipetakan ke dalam empat domain utama dalam pelatihan struktural kepemimpinan. Keempat domain tersebut terintegrasi dalam agenda pembelajaran, yaitu Agenda I: Mengelola Diri, Agenda II: Mengelola Orang Lain, Agenda III: Mengelola Pekerjaan, dan Agenda IV: Mengelola Perubahan. Pemetaannya dimaksudkan agar penguasaan kompetensi manajerial tidak hanya dipelajari secara konseptual, tetapi juga dikaitkan langsung dengan praktik kepemimpinan yang relevan dengan konteks birokrasi.

Dalam Agenda I hingga Agenda III, penguasaan kompetensi relatif dapat diukur secara langsung melalui berbagai bentuk evaluasi pembelajaran. Misalnya, kemampuan mengelola diri dapat diukur melalui instrumen *self-assessment*, tes tertulis, ataupun simulasi yang menggambarkan pengendalian diri dan integritas. Demikian juga dengan kompetensi mengelola orang lain dan mengelola pekerjaan, keduanya dapat dievaluasi melalui studi kasus, diskusi kelompok, observasi perilaku, maupun penilaian instruktur selama proses pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, capaian kompetensi pada tiga agenda awal dapat dipastikan melalui mekanisme evaluasi kelas yang sistematis dan terukur.

Namun berbeda halnya dengan Agenda IV, yaitu Mengelola Perubahan. Kompetensi dalam domain ini tidak bisa hanya dinilai melalui tes kognitif ataupun simulasi di kelas. Seorang pemimpin harus menunjukkan bukti nyata berupa pengalaman memimpin inovasi atau transformasi di unit kerjanya. Artinya, pembelajaran dalam domain ini harus diwujudkan dalam bentuk proyek perubahan yang didesain, dilaksanakan, dan dievaluasi

langsung oleh peserta. Oleh karena itu, laboratorium kepemimpinan dengan pendekatan Project-Based Learning (PBL) menjadi instrumen utama untuk menilai keberhasilan Agenda IV.

Dengan demikian, jika tiga domain pertama dapat ditutup dengan evaluasi berbasis kelas, maka domain keempat menuntut pembelajaran berbasis pengalaman. Sehingga dalam penerapan pre-assesment, maka akan mengacu penilaian terhadap Agenda I, Agenda II, dan Agenda III saja.

Berdasarkan hasil penilaian pre-assessment, setiap peserta akan diklasterisasi sesuai dengan tingkat kesenjangan kompetensinya. Melalui teknik cluster analysis, peserta dikelompokkan berdasarkan dominasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki. Adapun profil klaster yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Klaster 1: Gap Kecil Atau Tanpa Gap

Karakteristik: Peserta tidak menunjukkan kesenjangan kompetensi pada seluruh dimensi 8 kompetensi manajerial yang diukur. Jika mengacu pada perhitungan uji kompetensi pada asesmen center, peserta yang mencapai nilai 90% atau mempunyai gap 10% dinyatakan dalam kategori Gap Kecil.

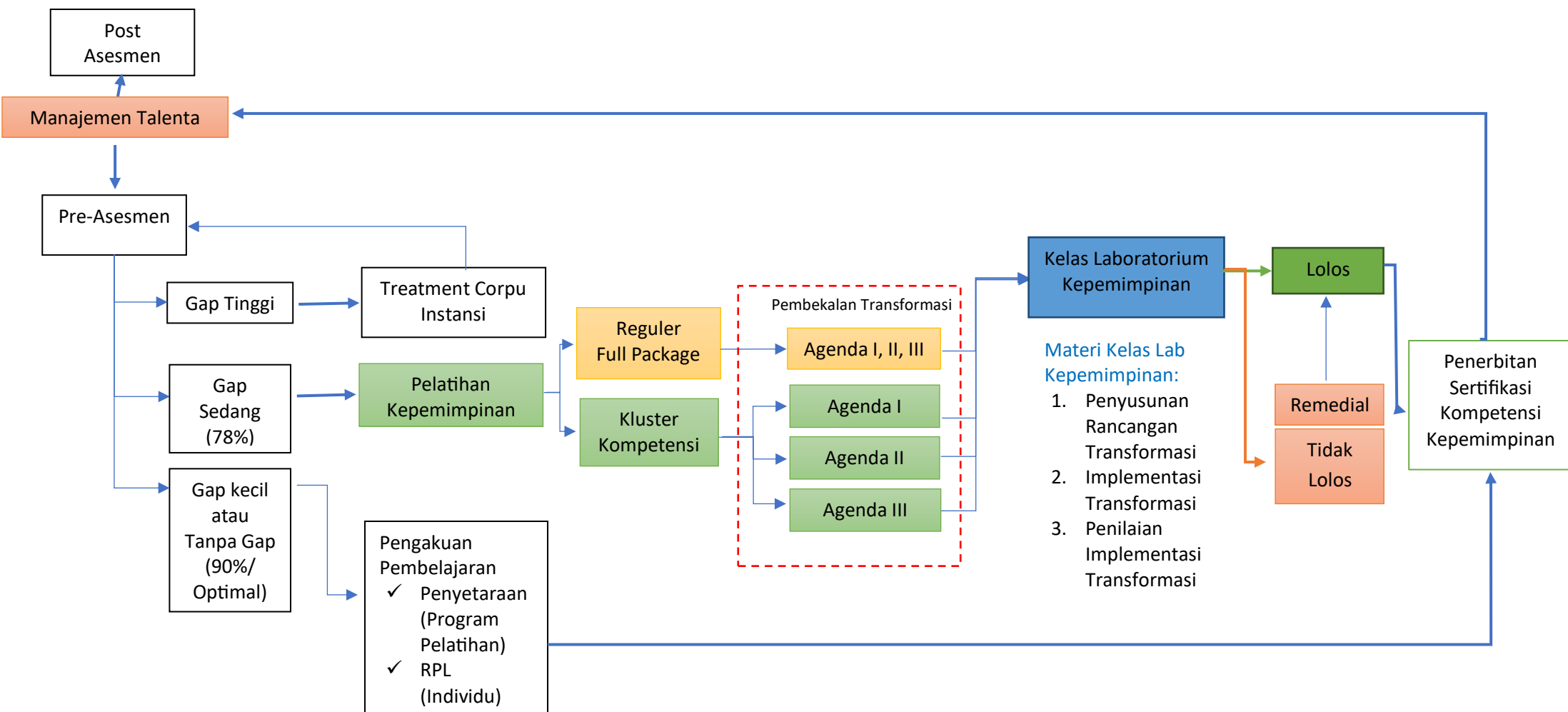
Klaster 2: Gap Sedang

Karakteristik: Peserta tidak mempunyai kesenjangan kompetensi mencapai 78% dari keseluruhan 8 kompetensi manajerial yang diukur. Atau peserta menunjukkan kesenjangan kompetensi pada maksimal 20% dari total dimensi kompetensi manajerial yang diukur.

Klaster 3: Gap Tinggi

Karakteristik: Peserta menunjukkan kesenjangan kompetensi lebih dari 20% dari dimensi kompetensi manajerial yang diukur.

Pendekatan klasterisasi ini dalam perspektif analisis kebijakan akan mengelompokkan peserta berdasarkan agenda pembelajaran yang dibutuhkan. Sehingga akan mendorong penggunaan alokasi sumber daya pelatihan yang lebih efisien dan efektif, sekaligus menjadi dasar untuk menyusun rekomendasi kebijakan pengembangan kepemimpinan ASN yang berbasis evidence dan terukur.



Gambar 3 Kerangka Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi

Kerangka pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) dirancang untuk memastikan setiap ASN memperoleh pola pengembangan yang tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan kompetensinya, serta terintegrasi dalam sistem pembinaan karier. Prinsip utama kerangka ini adalah diferensiasi jalur pengembangan berdasarkan kondisi nyata kompetensi ASN, sehingga pembelajaran tidak bersifat seragam, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Proses pengembangan ini dapat dijabarkan ke dalam lima tahapan utama: pre-asesmen, pelatihan kepemimpinan, kelas laboratorium kepemimpinan, uji kompetensi, dan manajemen talenta.

1. Tahap Awal – Pre-Assessment

Tahap pertama dimulai dengan Pre-Assessment, yaitu pengukuran awal terhadap kompetensi kepemimpinan peserta. Hasil asesmen ini menjadi dasar untuk memetakan kesenjangan (*gap*) kompetensi antara profil kompetensi yang dimiliki ASN dengan standar kompetensi kepemimpinan yang dipersyaratkan.

Berdasarkan hasil dari pre-asesmen, terdapat tiga kemungkinan kondisi:

- a) **Gap Tinggi** → peserta memerlukan *treatment* melalui Corpu Instansi, yaitu intervensi khusus yang difasilitasi oleh *corporate university* di lingkungan instansi masing-masing. Diharapkan melalui intervensi khusus, maka peserta akan mampu mengurangi kesenjangan kompetensi kepemimpinan.
- b) **Gap Sedang (80%)** → peserta diarahkan untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan.
- c) **Tanpa Gap** → peserta dapat langsung melalui mekanisme Pengakuan Pembelajaran, baik berupa penyetaraan program pelatihan maupun melalui Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) secara individual.

Dengan mekanisme ini, pembelajaran menjadi lebih efektif karena setiap peserta memperoleh jalur pengembangan yang sesuai dengan kondisi kompetensinya.

2. Pelatihan Kepemimpinan

Bagi peserta dengan kesenjangan kompetensi pada tingkat sedang, diberikan Pelatihan Kepemimpinan. Terdapat dua model pelatihan yang digunakan:

- a) Reguler (*Full Package*), yaitu pelatihan yang mencakup seluruh agenda pembelajaran kepemimpinan.
- b) Kluster Kompetensi, yaitu pelatihan yang berfokus pada pengembangan kompetensi tertentu sesuai kebutuhan peserta.

Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mengisi kekurangan kompetensi kepemimpinan, sehingga peserta siap melaksanakan peran kepemimpinan transformasional dalam birokrasi. Pada pelatihan kepemimpinan setiap peserta akan mendapatkan pembekalan transformasi. Pembekalan Transformasi mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 5 Tahun 2025 tentang Pengakuan Pembelajaran. Pembekalan ini dibagi menjadi tiga agenda pokok: (a) Agenda I: Mengelola Diri; (b) Agenda II: Mengelola Orang Lain; (c) Agenda III: Mengelola Pekerjaan.

Bagi peserta Reguler *Full Package* atau peserta yang akan mengikuti Pelatihan Kepemimpinan secara reguler, maka pembelajaran dilakukan secara berurutan mulai dari Agenda I, II, hingga III. Sementara itu, bagi peserta Kluster Kompetensi, pembelajaran hanya difokuskan pada agenda yang menjadi kebutuhan pengembangan saja. Jika peserta hanya membutuhkan satu agenda, maka pembelajaran terbatas pada agenda tersebut. Namun, apabila kebutuhan mencakup lebih dari satu agenda, maka peserta wajib menyelesaikan agenda secara berurutan. Misalnya, peserta yang membutuhkan Agenda I dan Agenda III harus terlebih dahulu menyelesaikan Agenda I sebelum berlanjut ke Agenda III.

Melalui pendekatan ini, peserta dapat mengikuti pembelajaran secara fleksibel sekaligus tetap menjamin keteraturan alur pengembangan kompetensi kepemimpinan. Dengan demikian, proses belajar tidak hanya menyesuaikan kebutuhan individual, tetapi juga memastikan adanya standar yang seragam dalam pencapaian kompetensi kepemimpinan yang diharapkan.

3. Kelas Laboratorium Kepemimpinan

Setelah menyelesaikan Pelatihan Kepemimpinan, peserta masuk ke tahap Kelas Laboratorium Kepemimpinan. Kelas Laboratorium Kepemimpinan merupakan tahapan penting dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN karena menjadi jembatan antara pembelajaran teoritis di kelas dengan penerapan nyata di lingkungan kerja. Setelah peserta menyelesaikan pelatihan kepemimpinan pada agenda sebelumnya, peserta akan diarahkan untuk masuk ke tahap laboratorium kepemimpinan guna menguji sekaligus mengasah keterampilan kepemimpinan berdasarkan kebutuhan instansi.

Fokus utama dari laboratorium kepemimpinan adalah pendalaman praktik yang diwujudkan melalui tiga kegiatan inti. Pertama, penyusunan rancangan transformasi, di mana peserta merumuskan proyek perubahan yang relevan dengan tantangan di unit kerjanya. Rancangan ini mencakup identifikasi masalah, analisis akar penyebab, perumusan solusi, serta strategi implementasi. Kedua, implementasi rancangan transformasi, yaitu pelaksanaan proyek tersebut secara langsung di unit kerja. Pada tahap ini peserta tidak hanya mempraktikkan kemampuan manajerial, tetapi juga keterampilan dalam membangun kolaborasi, komunikasi, serta pengelolaan sumber daya. Ketiga, penilaian atas implementasi transformasi, yakni proses refleksi dan evaluasi untuk menilai sejauh mana proyek dapat mencapai hasil yang diharapkan serta memberikan dampak nyata terhadap perbaikan birokrasi.

Pendekatan laboratorium kepemimpinan pada dasarnya menekankan prinsip *experiential learning* atau pembelajaran melalui pengalaman. Dengan demikian, kompetensi kepemimpinan tidak hanya dipahami secara konseptual, melainkan benar-benar diuji melalui pengalaman peserta dalam memimpin perubahan. Melalui proses laboratorium kepemimpinan, ASN peserta pelatihan akan mendapatkan pengetahuan sekaligus menjadi agen transformasi di instansinya masing-masing.

4. Uji Kompetensi

Tahap akhir dari rangkaian pembelajaran kepemimpinan dinilai melalui mekanisme Uji Kompetensi, yaitu proses penilaian untuk memastikan bahwa peserta benar-benar menguasai kompetensi kepemimpinan yang telah ditetapkan. Berbeda dengan evaluasi di kelas yang bersifat formatif, Uji Kompetensi bersifat sumatif dan menentukan kelayakan peserta untuk memperoleh Sertifikasi Kompetensi Kepemimpinan.

Dalam mekanisme uji kompetensi, maka yang akan diujikan adalah proyek transformasi yang telah dirancang dan diimplementasikan di unit kerja peserta. Produk perubahan hasil laboratorium kepemimpinan akan objek utama yang diuji. Penilaian tidak hanya dilakukan atas dokumen atau laporan tertulis, tetapi juga pada kemampuan peserta menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan menunjukkan dampak nyata dari inisiatif perubahan yang dijalankan. Dengan demikian, uji kompetensi memastikan bahwa kompetensi kepemimpinan yang dimiliki peserta tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi benar-benar teruji melalui pengalaman empiris.

Terdapat dua kemungkinan hasil dari uji kompetensi. Pertama, lolos, artinya peserta dinilai memenuhi standar dan langsung memperoleh sertifikasi. Kedua, tidak lolos, yaitu peserta belum mencapai standar kompetensi yang dipersyaratkan. Namun demikian, mekanisme ini tidak serta-merta menutup peluang peserta. Peserta yang belum lolos akan diberi kesempatan mengikuti remedial, yaitu perbaikan terhadap aspek-aspek yang masih lemah. Remedial dilaksanakan melalui penyempurnaan laporan, penguatan presentasi, atau dengan pengulangan sebagian proses implementasi. Jika remedial berhasil, maka peserta dapat melanjutkan ke tahap sertifikasi.

Dengan model seperti ini, uji kompetensi berfungsi sebagai penjaga mutu pelatihan kepemimpinan. Sertifikat yang diperoleh peserta menjadi bukti otentik atas pencapaian kompetensi, sekaligus memberi jaminan bahwa lulusan pelatihan mampu membawa perubahan nyata di organisasi. Selain itu, hasil uji kompetensi juga dapat dipakai sebagai bahan masukan bagi manajemen talenta ASN, sehingga lebih mudah mengaitkan proses pembelajaran dengan pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan.

5. Tahap Akhir – Manajemen Talenta

Tahap akhir dari kerangka pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN adalah integrasi hasil sertifikasi ke dalam sistem manajemen talenta. Integrasi akan mendukung pencatatan formal atas capaian peserta, sekaligus menjadi mekanisme strategis untuk memastikan kompetensi kepemimpinan benar-benar menjadi modal dalam pengelolaan karier ASN. Dengan demikian, sertifikasi tidak berhenti pada aspek administratif, melainkan berfungsi sebagai instrumen kebijakan dalam menentukan promosi, rotasi, maupun pengayaan jabatan sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam praktiknya, hasil sertifikasi perlu diinput ke dalam sistem informasi kepegawaian yang terhubung dengan profil talenta (*talent profile*) setiap ASN. Informasi yang dihasilkan akan menjadi dasar bagi penyusunan jalur karier (*career path*), pemetaan kebutuhan sukseksi jabatan, serta penyusunan *Individual Development Plan* (IDP). Melalui cara ini, kompetensi yang diperoleh dari pelatihan kepemimpinan akan menjadi bagian dari

dokumen bank data nasional yang digunakan untuk membangun talent pool kepemimpinan birokrasi.

Sebagai tindak lanjut maka dilakukan *post-assessment* untuk menilai sejauh mana pelatihan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja peserta. Evaluasi ini penting karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur Kembali pada saat peserta Kembali ke unit kerja. Post-assessment berfungsi untuk: (1) membandingkan hasil pre dan post pelatihan, (2) menilai transfer pembelajaran ke dalam perilaku kerja sehari-hari, serta (3) mengukur kontribusi terhadap kinerja unit dan organisasi.

Hasil post-assessment kemudian menjadi umpan balik (*feedback*) yang penting bagi perbaikan berkelanjutan. Misalnya, jika ditemukan bahwa peserta dengan profil tertentu lebih cepat beradaptasi, maka kriteria seleksi atau pola pembelajaran dapat disesuaikan. Demikian pula, bila ditemukan gap yang masih tersisa pasca pelatihan, maka dapat dirancang intervensi tambahan berupa *mentoring*, *coaching*, atau program pengayaan di Corporate University instansi.

Dengan demikian maka Transformasi Pelatihan Kepemimpinan ASN Melalui Model Pengembangan Berbasis Kompetensi menjadi siklus yang utuh. Hal ini akan diawali dengan dari asesmen, pengembangan kompetensi, sertifikasi, hingga evaluasi dampak, yang seluruhnya saling terhubung. Integrasi hasil sertifikasi ke dalam manajemen talenta sekaligus memastikan bahwa investasi pelatihan benar-benar menjadi strategi untuk menghasilkan pemimpin birokrasi yang berdaya saing, adaptif, dan relevan dengan tuntutan perubahan.

C. Alternatif Kebijakan Pelaksanaan Pelatihan Struktural Kepemimpinan ASN

Alternatif 1 Pelatihan Struktural Kepemimpinan Reguler (*Full Package*)

Alternatif ini mempertahankan model pelatihan yang selama ini digunakan. Semua peserta mengikuti seluruh agenda pembelajaran mulai dari Agenda I sampai Agenda III tanpa melihat hasil pre-asesmen. Keunggulan model ini adalah keseragaman proses, kesederhanaan dalam penyelenggaraan, dan tidak memerlukan penyesuaian kurikulum yang rumit. Semua peserta mendapat pengalaman belajar yang sama dan penyelenggara tidak perlu memetakan kebutuhan kompetensi secara individual.

Namun tantangannya adalah peserta yang sebenarnya hanya membutuhkan beberapa agenda tetap harus mengikuti seluruh rangkaian pelatihan. Hal ini membuat proses belajar menjadi kurang efisien, memakan waktu lebih lama, dan tidak selaras dengan tingkat kesiapan kompetensi peserta. Model ini juga berpotensi menghabiskan sumber daya lebih besar karena seluruh peserta diperlakukan seolah memiliki gap kompetensi yang sama.

Kelebihan:

- Proses penyelenggaraan paling mudah dan paling terstandar.
- Tidak membutuhkan penyesuaian kurikulum.
- Memastikan semua peserta menerima seluruh materi yang sama.

Kekurangan:

- Tidak efisien dari sisi waktu, biaya, dan kebutuhan pembelajaran.
- Tidak berdasarkan variasi kompetensi peserta.
- Berpotensi menghasilkan pembelajaran yang tidak relevan bagi peserta yang sudah menguasai sebagian kompetensi.
- Tidak mendukung prinsip *learning pathway* berbasis kompetensi.

Alternatif 2 Pelatihan Struktural Berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Secara Berurutan

Pada alternatif ini, pelatihan diselenggarakan berdasarkan hasil pre-asesmen, dimana peserta hanya akan mempelajari agenda yang memang dibutuhkan sesuai profil gap kompetensinya. Namun, urutan agenda tetap harus mengikuti struktur dasar pelatihan: Agenda I diselesaikan sebelum masuk ke Agenda II, dan Agenda II diselesaikan sebelum masuk ke Agenda III.

Model ini cocok bagi lembaga yang ingin menerapkan pembelajaran adaptif tetapi tetap menjaga alur logis perkembangan kompetensi kepemimpinan. Agenda I sebagai fondasi perilaku kepemimpinan memang harus dikuasai sebelum seseorang belajar mengelola orang lain atau pekerjaan. Dengan alur berurutan, proses peningkatan kompetensi dapat dipantau secara lebih sistematis, dan peserta tidak melompat ke agenda yang membutuhkan keterampilan dasar yang belum ia kuasai. Kebijakan ini juga mendorong efisiensi sumber daya, karena peserta tidak mengikuti agenda yang tidak relevan dengan kebutuhannya.

Kelebihan:

- Lebih efisien dibanding *full package* karena sesuai kebutuhan peserta.
- Menjaga logika pembelajaran: kompetensi dasar (Agenda I) menjadi fondasi sebelum peserta mempelajari pengelolaan orang dan pekerjaan.
- Cocok untuk model pembelajaran yang terstruktur dan mudah dikontrol.
- Mengurangi risiko lompatan pembelajaran yang kurang tepat.

Kekurangan:

- Tetap kurang fleksibel bagi peserta yang membutuhkan kompetensi mendesak di agenda tertentu.
- Menambah beban administratif dalam pemetaan peserta ke agenda berurutan.
- Membutuhkan kurikulum modular yang rapi agar transisi antaragenda tidak bermasalah.

Alternatif 3 Pelatihan Struktural Berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Secara Fleksibel

Alternatif ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk menyelesaikan agenda sesuai kebutuhan tanpa terikat urutan tertentu. Jika peserta membutuhkan Agenda II dan Agenda I, maka ia bisa memulai dari

Agenda II terlebih dahulu, kemudian melanjutkannya dengan Agenda I. Pendekatan ini memposisikan agenda sebagai modul pembelajaran yang dapat dipilih sesuai kebutuhan dan kesiapan peserta, bukan sebagai jenjang yang harus diurutkan.

Alternatif ini lebih sesuai untuk praktik pembelajaran modern yang menekankan fleksibilitas dan personalisasi. Peserta dapat langsung mendalami kompetensi yang paling mendesak dibutuhkan dalam pekerjaannya. Bagi organisasi, model ini memberikan respon cepat terhadap kebutuhan pengembangan di unit kerja, terutama pada jabatan yang sedang menghadapi tuntutan kinerja yang tinggi.

Tantangannya adalah penyelenggara harus merancang kurikulum modular yang kuat, memastikan setiap agenda mampu berdiri sendiri, dan mempersiapkan fasilitator untuk skema yang lebih variatif.

Kelebihan:

- Paling fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan peserta dan unit kerja.
- Mempercepat intervensi pembelajaran pada kompetensi yang paling mendesak.
- Sesuai dengan prinsip *personalized learning*.
- Meningkatkan relevansi antara pelatihan dan kebutuhan jabatan.

Kekurangan:

- Membutuhkan kurikulum modular yang sangat kuat.
- Fasilitator harus memiliki kemampuan tinggi dalam mengelola kelas yang peserta dan urutan materinya beragam.
- Potensi ketidakteraturan jika peserta memilih agenda tanpa mempertimbangkan fondasi kompetensi tertentu.
- Sistem administrasi dan jadwal pelatihan lebih kompleks.

TANTANGAN DALAM MENGINTEGRASIKAN PRE-ASSESSMENT DENGAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN

Meskipun integrasi antara pre-assessment pelatihan sangat penting untuk membuktikan efektivitas pelatihan struktural kepemimpinan, dalam praktiknya terdapat sejumlah kendala yang sering dihadapi. Kendala-kendala tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek metodologis, psikologis, dan organisasional. Artinya, persoalan yang muncul bukan semata-mata mengenai alat ukur atau sistem yang digunakan, melainkan juga berkaitan dengan kerangka konseptual, sikap peserta, kualitas pendampingan, serta dukungan dari organisasi asal.

Dalam banyak kasus, integrasi asesmen sering kali gagal memberikan gambaran yang utuh karena keterbatasan instrumen, belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital, hingga adanya bias dalam pengumpulan data. Di sisi lain, secara metodologis, proses asesmen juga kerap menghadapi tantangan dalam menjamin validitas, reliabilitas, serta kesesuaian antar-level peserta. Hal ini semakin diperumit oleh resistensi psikologis dari peserta yang melihat asesmen sebagai ancaman, lemahnya komitmen asesor atau coach, serta minimnya perhatian organisasi asal terhadap tindak lanjut hasil asesmen.

Dengan demikian, pembahasan mengenai kendala integrasi pre-assessment dan pelatihan kepemimpinan perlu dilakukan secara komprehensif. Tujuannya bukan hanya untuk mengidentifikasi hambatan yang ada, melainkan juga untuk memahami akar masalah yang dapat mengurangi makna asesmen sebagai instrumen strategis dalam manajemen talenta ASN. Pemahaman yang mendalam terhadap kendala ini akan menjadi dasar penting dalam merumuskan upaya perbaikan yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

A. Faktor Teknis

Dalam proses integrasi pre-assessment dan pelatihan kepemimpinan ASN, terdapat sejumlah kendala teknis yang kerap muncul. Kendala ini bersifat fundamental karena menyangkut keandalan instrumen, infrastruktur digital, dan kualitas data yang dihasilkan. Apabila tidak diatasi secara serius, kendala teknis dapat mengurangi validitas hasil asesmen serta menghambat perancangan pembelajaran berbasis bukti. Berikut adalah uraian mendalam mengenai kendala teknis yang paling dominan, sebagai berikut:

a. Keselarasan Instrumen

Salah satu kendala teknis yang paling sering ditemui adalah kesulitan dalam memastikan bahwa instrumen pre-assessment benar-benar mengukur indikator kompetensi yang sama. Pada dasarnya, tujuan dilaksanakannya asesmen awal adalah untuk melihat sejauh mana kompetensi peserta sebelum mengikuti program pelatihan. Namun, dalam praktiknya, penyusunan instrumen sering kali menghadapi persoalan metodologis yang kompleks.

Definisi operasional kompetensi manajerial yang ditetapkan dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 memang sudah jelas. Akan tetapi, ketika diterjemahkan ke dalam butir-butir asesmen, sering terjadi reduksi

makna. Misalnya, kompetensi “mengelola perubahan” bisa diinterpretasikan berbeda oleh penyusun instrumen, tergantung pada latar belakang akademik maupun pengalaman praktisnya. Akibatnya, pre-assessment bisa saja mengukur aspek kognitif (pengetahuan konseptual tentang perubahan), sementara post-test lebih menekankan aspek perilaku (kemampuan memimpin tim dalam situasi perubahan). Kondisi ini menyebabkan hasil asesmen tidak sepenuhnya dapat dibandingkan secara langsung.

Keterbatasan kapasitas perancang instrumen juga menjadi kendala. Tidak semua lembaga penyelenggara pelatihan memiliki tenaga ahli psikometri atau pakar asesmen yang memahami prinsip *construct validity* dan *measurement equivalence*. Tanpa keahlian tersebut, ada risiko instrumen disusun secara pragmatis hanya untuk memenuhi kebutuhan administratif. Instrumen semacam ini berpotensi menghasilkan data yang dangkal, tidak konsisten, bahkan menyesatkan.

Dalam konteks multi-level pelatihan kepemimpinan (PKP, PKA, hingga PKN II), penyelarasan instrumen semakin kompleks. Setiap level memiliki standar kompetensi yang berbeda, sehingga instrumen asesmen harus mampu membedakan nuansa perbedaan tersebut. Jika instrumen terlalu generik, maka asesmen gagal menangkap kebutuhan spesifik masing-masing level. Sebaliknya, jika instrumen terlalu teknis, maka sulit dilakukan standardisasi lintas level pelatihan. Dilema ini memperlihatkan bahwa penyusunan instrumen membutuhkan keseimbangan antara kedalaman analisis dan kemudahan implementasi.

Keselarasan juga menyangkut aspek reliabilitas. Instrumen yang digunakan dalam pre-test harus memiliki konsistensi internal yang sama dengan instrumen post-test. Misalnya, jika indikator diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan pada pre-test, maka post-test tidak boleh menggunakan skala yang berbeda atau butir pertanyaan dengan formulasi yang terlalu menyimpang. Perbedaan semacam ini akan menimbulkan measurement error yang signifikan.

Dengan demikian, kendala keselarasan instrumen bukan sekadar masalah teknis penyusunan soal, melainkan juga persoalan metodologis yang berhubungan langsung dengan validitas hasil pelatihan. Tanpa instrumen yang selaras, sulit bagi penyelenggara untuk memastikan bahwa peningkatan skor peserta benar-benar mencerminkan peningkatan kompetensi, bukan sekadar variasi alat ukur.

b. Platform Digital

Kendala teknis berikutnya berkaitan dengan keterbatasan platform digital yang digunakan dalam proses integrasi data asesmen. Idealnya, sebuah sistem digital mampu menyajikan data perbandingan pre-assessment secara *real-time*, sehingga penyelenggara, fasilitator, dan bahkan peserta sendiri dapat segera mengetahui hasil asesmen dan implikasinya bagi pembelajaran. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa banyak platform yang digunakan masih berada pada tahap dasar, sebatas mengumpulkan data tanpa analisis otomatis yang memadai.

Masalah yang paling nyata adalah keterbatasan infrastruktur teknologi. Tidak semua lembaga penyelenggara pelatihan memiliki akses ke sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System* atau LMS)

yang terintegrasi dengan modul asesmen. Banyak di antaranya masih menggunakan aplikasi sederhana seperti *Google Form* atau *Microsoft Excel* untuk mengelola data pre-assessment. Meskipun praktis, aplikasi tersebut tidak dirancang untuk melakukan analisis longitudinal atau menyajikan dashboard visualisasi data yang interaktif. Akibatnya, proses analisis menjadi manual, memakan waktu, dan rawan kesalahan input.

Skala pelatihan yang besar semakin memperparah kendala ini. Misalnya, jika dalam satu tahun terdapat ribuan ASN yang mengikuti berbagai level pelatihan kepemimpinan, maka sistem digital harus mampu mengolah ratusan ribu butir data asesmen. Tanpa kapasitas pemrosesan data yang memadai, sistem dapat mengalami lag, error, bahkan kehilangan data. Hal ini tidak hanya menghambat evaluasi, tetapi juga mengurangi kepercayaan peserta terhadap profesionalitas penyelenggara.

Aspek keamanan data (*data security*) juga menjadi tantangan besar. Data asesmen peserta mengandung informasi sensitif terkait kompetensi individu yang seharusnya dilindungi kerahasiaannya. Sayangnya, banyak platform digital yang digunakan belum memiliki standar keamanan yang kuat, seperti enkripsi data *end-to-end* atau pengaturan akses berbasis otorisasi. Risiko kebocoran data dapat merusak reputasi lembaga penyelenggara sekaligus menurunkan kepercayaan ASN terhadap proses pelatihan.

Keterbatasan interoperabilitas sistem juga menjadi kendala tersendiri. Platform digital yang digunakan sering kali berdiri sendiri tanpa terhubung dengan sistem ASN Corporate University (ASN Corpu) atau basis data manajemen talenta nasional. Akibatnya, hasil asesmen tidak dapat langsung digunakan sebagai dasar perencanaan karir, melainkan berhenti pada level laporan pelatihan. Padahal, integrasi lintas sistem digital sangat penting untuk memastikan bahwa hasil pembelajaran berdampak pada pengelolaan SDM ASN secara nasional.

Dengan demikian, masalah platform digital bukan hanya isu teknis infrastruktur, tetapi juga persoalan strategis dalam transformasi birokrasi berbasis digital. Tanpa platform yang mumpuni, integrasi pre-test dan post-test tidak akan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pengembangan kompetensi ASN.

c. Kualitas Data

Kendala teknis ketiga yang tidak kalah penting adalah kualitas data asesmen. Pada banyak kasus, data yang dihasilkan dari pre-assessment kurang mencerminkan kondisi riil kompetensi peserta. Hal ini terutama terjadi ketika metode yang digunakan adalah self-assessment atau 360-degree feedback, yang rawan bias responden.

Self-assessment sering kali menghasilkan data yang tidak akurat karena peserta cenderung melebih-lebihkan (*overestimate*) atau meremehkan (*underestimate*) kemampuan dirinya. Fenomena ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keinginan untuk terlihat kompeten di hadapan penyelenggara, atau sebaliknya, rasa rendah diri yang membuat peserta meragukan kapasitasnya. Akibatnya, data yang terkumpul tidak dapat dijadikan dasar yang kuat untuk merancang strategi pembelajaran individual.

Dalam metode *360-degree feedback*, bias juga muncul dari pihak penilai. Atasan, bawahan, maupun rekan kerja yang diminta memberikan penilaian sering kali tidak obyektif. Misalnya, seorang atasan bisa saja memberikan penilaian yang terlalu tinggi demi menjaga hubungan baik, sementara rekan kerja yang merasa bersaing dapat memberikan penilaian yang lebih rendah dari kenyataan. Faktor relasi interpersonal semacam ini membuat hasil asesmen menjadi kabur dan sulit diinterpretasikan secara konsisten.

Kualitas data juga dipengaruhi oleh aspek teknis pengumpulan. Jika kuesioner disusun dengan kalimat yang ambigu atau terlalu panjang, maka responden cenderung menjawab secara asal-asalan. Demikian pula, jika waktu pengisian terlalu singkat atau dilakukan pada saat peserta lelah, kualitas jawaban akan menurun. Hal-hal kecil ini sering terabaikan, tetapi dapat berdampak signifikan terhadap validitas data.

Keterbatasan dalam metode triangulasi juga berkontribusi pada rendahnya kualitas data. Idealnya, hasil asesmen diperoleh dari kombinasi berbagai metode, seperti tes psikometri, simulasi kasus, maupun observasi perilaku dalam situasi nyata. Namun, dalam praktiknya, banyak penyelenggara hanya mengandalkan satu metode karena pertimbangan efisiensi biaya dan waktu. Akibatnya, data yang dihasilkan bersifat parsial dan tidak mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kompetensi peserta.

Kendala kualitas data menegaskan pentingnya desain asesmen yang komprehensif, teruji, dan dilaksanakan dengan standar tinggi. Tanpa data yang berkualitas, hasil pre-assessment akan kehilangan makna sebagai dasar pengembangan kompetensi ASN.

Kendala teknis yang meliputi keselarasan instrumen, keterbatasan platform digital, dan kualitas data menunjukkan bahwa integrasi pre-assessment tidak hanya menjadi ranah administratif saja, tetapi juga menyangkut aspek metodologis, teknologi, dan manajerial secara sekaligus. Penyelesaian kendala ini memerlukan komitmen kelembagaan yang kuat, dukungan teknologi yang memadai, serta kompetensi sumber daya manusia yang mumpuni. Hanya dengan demikian, asesmen dapat berfungsi sebagai instrumen strategis dalam membangun sistem manajemen talenta ASN yang adaptif, akuntabel, dan berbasis bukti.

B. Faktor Metodologis

Selain kendala teknis yang berhubungan dengan instrumen, platform digital, dan kualitas data, terdapat pula kendala metodologis yang lebih fundamental. Kendala metodologis berkaitan dengan kerangka konseptual, logika penelitian, serta kesesuaian antara instrumen dengan kompetensi yang diukur. Berbeda dengan kendala teknis yang dapat diatasi melalui perbaikan alat dan sistem, kendala metodologis memerlukan pemikiran konseptual yang lebih mendalam serta pembaruan paradigma dalam merancang asesmen. Ada tiga isu utama yang dapat dikategorikan sebagai kendala metodologis dalam pelaksanaan pre-assessment dan post-test pada pelatihan kepemimpinan ASN, yaitu persoalan validitas dan reliabilitas, keterbatasan triangulasi data, serta perbedaan level peserta.

a. Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas merupakan syarat mutlak agar sebuah instrumen asesmen dapat diandalkan. Namun, dalam praktik pelatihan kepemimpinan ASN, instrumen yang digunakan terkadang belum melalui uji validitas dan reliabilitas secara memadai. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan serius tentang sejauh mana hasil asesmen dapat dipercaya sebagai dasar pengambilan keputusan pengembangan kompetensi.

Validitas isi (*content validity*) sering kali terabaikan. Instrumen asesmen seharusnya mencakup indikator kompetensi yang ditetapkan dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017. Akan tetapi, karena keterbatasan sumber daya dan waktu, banyak penyelenggara yang hanya menyusun kuesioner berdasarkan pengalaman praktis atau menyalin butir pertanyaan dari instrumen lain tanpa melakukan proses adaptasi. Akibatnya, instrumen yang digunakan tidak sepenuhnya merepresentasikan konstruksi kompetensi yang diukur. Misalnya, indikator “orientasi pada hasil” hanya diukur melalui pertanyaan tentang target kerja, tanpa menyentuh aspek inovasi dan keberlanjutan yang juga merupakan bagian dari kompetensi tersebut.

Validitas konstruk (*construct validity*) juga kerap menjadi masalah. Dalam asesmen kompetensi manajerial, sering kali sulit membedakan antara konstruk yang mirip, seperti “kerjasama” dan “komunikasi”. Jika butir instrumen tidak dirancang dengan cermat, responden bisa menafsirkan pertanyaan secara tumpang tindih. Akibatnya, data yang diperoleh tidak mencerminkan perbedaan nyata antar-konstruk, melainkan sekadar pengulangan. Kondisi ini menyebabkan analisis statistik seperti factor analysis tidak dapat memberikan hasil yang jelas.

Reliabilitas internal sering kali rendah karena instrumen belum diuji menggunakan ukuran statistik yang memadai, misalnya Cronbach’s Alpha. Padahal, reliabilitas sangat penting untuk memastikan konsistensi jawaban peserta. Instrumen yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang fluktuatif, bukan karena perubahan kompetensi, melainkan karena ketidakkonsistenan alat ukur. Jika reliabilitas rendah, maka perbandingan antara pre-test dan post-test kehilangan makna, karena skor yang naik atau turun bisa saja disebabkan oleh faktor kebetulan semata.

Reliabilitas antar-penilai (*inter-rater reliability*) juga menjadi masalah dalam metode seperti 360-degree feedback atau assessment center. Tanpa pedoman penilaian yang jelas, setiap penilai bisa menggunakan standar yang berbeda. Misalnya, satu asesor menilai “komunikasi efektif” berdasarkan kejelasan berbicara, sementara asesor lain menilai berdasarkan kemampuan menyusun argumen. Perbedaan ini menghasilkan data yang tidak konsisten, sehingga merusak integritas asesmen.

Persoalan validitas dan reliabilitas bukan hanya isu teknis, tetapi metodologis. Tanpa jaminan validitas dan reliabilitas, hasil asesmen tidak dapat dijadikan dasar kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Hal ini menegaskan pentingnya investasi pada riset instrumen dan keterlibatan pakar psikometri dalam perancangan asesmen.

b. Triangulasi Data

Kendala metodologis berikutnya adalah kesulitan dalam melakukan triangulasi data. Idealnya, asesmen kompetensi menggunakan berbagai

metode untuk menghasilkan gambaran yang utuh tentang kemampuan peserta. Metode-metode tersebut dapat berupa kuesioner, simulasi, tes psikometri, studi kasus, maupun wawancara. Namun, menggabungkan hasil dari berbagai metode tersebut bukanlah hal yang mudah.

Perbedaan sifat data menjadi tantangan utama. Kuesioner biasanya menghasilkan data kuantitatif berupa skor skala Likert, sementara simulasi menghasilkan data kualitatif berupa catatan observasi. Tes psikometri memberikan hasil numerik dengan norma populasi, sedangkan studi kasus menghasilkan esai naratif yang perlu dianalisis secara kualitatif. Menggabungkan semua data ini untuk menghasilkan satu kesimpulan yang komprehensif membutuhkan metodologi analisis campuran (mixed methods) yang tidak selalu dikuasai oleh penyelenggara

Bobot relatif dari setiap metode sering kali tidak jelas. Misalnya, jika seorang peserta mendapat skor tinggi pada tes psikometri tetapi rendah pada simulasi, maka pertanyaan yang muncul adalah: metode mana yang lebih mencerminkan kompetensi sesungguhnya? Tanpa kerangka pembobotan yang jelas, keputusan akhir bisa menjadi subjektif dan bergantung pada preferensi asesor.

Keterbatasan waktu dan sumber daya membuat triangulasi sering kali dilakukan secara parsial. Banyak penyelenggara pelatihan hanya mengandalkan satu metode karena alasan efisiensi. Akibatnya, hasil asesmen menjadi parsial dan tidak mencerminkan kompleksitas kompetensi manajerial. Sebagai contoh, kuesioner self-assessment memang mudah dilaksanakan, tetapi tidak mampu menangkap kemampuan peserta dalam situasi nyata.

Integrasi hasil dari berbagai metode membutuhkan sistem pelaporan yang canggih. Laporan yang hanya menampilkan data terpisah dari tiap metode tidak membantu peserta maupun organisasi memahami gambaran kompetensi secara menyeluruh. Idealnya, laporan harus menyajikan sintesis dari berbagai metode, lengkap dengan analisis komparatif dan rekomendasi pengembangan yang jelas. Namun, penyusunan laporan semacam ini membutuhkan keahlian analitik yang tinggi serta dukungan teknologi yang memadai.

Kendala triangulasi data menunjukkan adanya kesenjangan antara ideal metodologis dengan realitas praktis di lapangan. Tanpa triangulasi yang memadai, hasil asesmen berisiko bias dan tidak memberikan gambaran yang utuh tentang kompetensi peserta.

c. Perbedaan Level Peserta

Kendala metodologis yang ketiga adalah adanya perbedaan level peserta yang signifikan. Pelatihan kepemimpinan ASN terbagi ke dalam beberapa jenjang, yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II). Masing-masing jenjang memiliki standar kompetensi yang berbeda sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017. Perbedaan ini menimbulkan tantangan ketika mencoba menyusun standar peningkatan kompetensi yang seragam.

Peserta PKP biasanya berada pada level awal kepemimpinan, sehingga fokus kompetensinya lebih pada aspek operasional dan supervisi langsung.

Sebaliknya, peserta PKN II berada pada level strategis, dengan tuntutan untuk mampu merumuskan kebijakan dan memimpin perubahan organisasi yang berskala besar. Jika instrumen asesmen yang sama digunakan untuk kedua level ini, maka hasilnya tidak akan adil. Instrumen yang terlalu sederhana akan meremehkan kemampuan peserta PKN II, sementara instrumen yang terlalu kompleks akan membebani peserta PKP.

Gap antar-individu dalam satu angkatan juga menambah kerumitan. Bahkan dalam satu program pelatihan yang sama, latar belakang peserta bisa sangat beragam, baik dari segi pendidikan, pengalaman, maupun lingkungan kerja. Misalnya, seorang administrator dari kementerian dengan akses sumber daya besar mungkin memiliki kompetensi yang sangat berbeda dengan administrator dari pemerintah daerah terpencil. Perbedaan ini membuat standar peningkatan kompetensi sulit disejajarkan.

Perbedaan level peserta juga menimbulkan masalah dalam mengukur efektivitas pelatihan. Misalnya, peningkatan skor sebesar 20% pada peserta PKP mungkin menunjukkan lompatan besar dalam kapasitas kepemimpinan, sementara peningkatan skor yang sama pada peserta PKN II bisa dianggap kecil karena ekspektasi awal lebih tinggi. Tanpa mekanisme normalisasi skor yang adil, evaluasi efektivitas pelatihan menjadi bias.

Tantangan metodologis lainnya adalah menentukan indikator keberhasilan yang relevan untuk setiap level. Indikator “orientasi pada hasil” pada level PKP mungkin cukup diukur melalui pencapaian target unit kerja, sementara pada level PKN II indikator yang sama harus mencakup kemampuan memprediksi dampak kebijakan jangka panjang. Menyamakan indikator ini tanpa mempertimbangkan konteks level jabatan akan menimbulkan distorsi dalam pengukuran kompetensi.

Perbedaan level peserta menuntut adanya desain asesmen yang fleksibel tetapi tetap konsisten dengan standar nasional. Tanpa penyesuaian metodologis, asesmen hanya akan menghasilkan data yang tidak adil dan sulit ditindaklanjuti dalam kebijakan pengembangan karir ASN.

Kendala metodologis dalam integrasi pre-assessment pada pelatihan kepemimpinan ASN menunjukkan bahwa persoalan yang dihadapi tidak hanya masalah teknis, tetapi juga menyentuh aspek konseptual dan filosofis dalam pengukuran kompetensi. Persoalan validitas dan reliabilitas menegaskan perlunya pengembangan instrumen yang berbasis riset ilmiah. Keterbatasan triangulasi data menunjukkan adanya kesenjangan antara ideal metodologis dan realitas praktis. Sementara itu, perbedaan level peserta menyoroti perlunya desain asesmen yang adaptif dan kontekstual.

Jika kendala-kendala metodologis ini tidak diatasi, maka integrasi pre-test dan post-test hanya akan menghasilkan data semu yang tidak dapat dijadikan dasar pengambilan kebijakan. Sebaliknya, jika kendala ini dapat diantisipasi melalui riset instrumen, penguatan kapasitas metodologis, dan penerapan pendekatan berbasis bukti, maka asesmen dapat menjadi fondasi penting dalam membangun sistem manajemen talenta ASN yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing global.

C. Faktor Psikologis dan Organisasional

Selain kendala teknis dan metodologis, keberhasilan integrasi pre-assessment pada pelatihan kepemimpinan ASN juga sangat dipengaruhi oleh

faktor psikologis dan organisasional. Kedua faktor ini sering kali tidak terlihat secara langsung, namun memiliki dampak signifikan terhadap kualitas hasil asesmen maupun keberlanjutan tindak lanjut pasca-pelatihan. Kendala psikologis berkaitan dengan sikap, persepsi, dan motivasi peserta terhadap asesmen, sementara kendala organisasional berhubungan dengan sejauh mana lembaga penyelenggara, asesor, coach, mentor, serta organisasi asal peserta memberikan dukungan nyata.

Tiga isu utama yang perlu dicermati dalam konteks ini adalah resistensi peserta terhadap asesmen, komitmen asesor/coach/mentor dalam melaksanakan peran pendampingan, serta lemahnya dukungan organisasi asal peserta. Ketiganya saling terkait dan apabila tidak dikelola dengan baik, akan mereduksi makna integrasi pre-test dan post-test sebagai instrumen strategis dalam pengembangan kompetensi ASN. Berikut penjelasan lebih lanjut:

a. Resistensi Peserta

Resistensi peserta merupakan kendala psikologis yang paling sering muncul dalam implementasi asesmen. Sebagian peserta menganggap pre-assessment sebagai beban tambahan yang mengganggu proses belajar. Bahkan, tidak jarang asesmen dipersepsikan sebagai bentuk evaluasi yang mengancam posisi atau reputasi peserta. Persepsi ini dapat menimbulkan kecemasan, penolakan, hingga perilaku defensif yang merugikan kualitas data asesmen.

Resistensi muncul karena minimnya sosialisasi tujuan asesmen. Banyak peserta yang tidak mendapatkan penjelasan bahwa pre-assessment bertujuan untuk memetakan kondisi awal, sedangkan post-test untuk melihat peningkatan kompetensi. Tanpa pemahaman ini, peserta cenderung melihat asesmen sebagai ujian yang menentukan lulus atau tidaknya mereka dalam pelatihan. Akibatnya, respon mereka tidak mencerminkan kondisi nyata, melainkan strategi bertahan agar tidak terlihat gagal.

Resistensi juga dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu. ASN yang pernah mengikuti pelatihan dengan asesmen yang digunakan sebagai alat seleksi atau evaluasi kinerja akan membawa memori negatif tersebut. Mereka cenderung menilai bahwa asesmen adalah instrumen “menghakimi” yang dapat berdampak buruk bagi karir. Pola pikir semacam ini sulit diubah tanpa pendekatan komunikasi yang intensif dan konsisten dari penyelenggara.

Aspek psikologis individu turut memengaruhi. Peserta dengan tingkat kepercayaan diri rendah akan cenderung menghindari asesmen karena takut skor mereka buruk. Sebaliknya, peserta dengan kepercayaan diri berlebihan bisa jadi meremehkan asesmen dan menjawab dengan asal-asalan. Kedua kondisi ini sama-sama mengurangi validitas data. Di sinilah pentingnya menciptakan psychological safety agar peserta merasa aman untuk memberikan jawaban yang jujur.

Resistensi dapat memengaruhi motivasi belajar. Peserta yang merasa terbebani oleh asesmen akan lebih fokus pada strategi mengerjakan soal ketimbang pada substansi pembelajaran. Mereka juga lebih mudah mengalami burnout psikologis, terutama jika pelatihan berlangsung intensif. Dengan kata lain, resistensi bukan hanya mengganggu proses asesmen, tetapi juga menurunkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

b. Komitmen Asesor, Coach, dan Mentor

Kualitas integrasi pre-assessment sangat bergantung pada keterlibatan asesor, *coach*, dan *mentor*. Mereka memiliki peran penting sebagai pihak yang menafsirkan data, memberikan umpan balik, serta mendampingi peserta dalam menyusun rencana pengembangan. Namun, dalam praktiknya, komitmen para pendamping sering kali kurang optimal, sehingga hasil asesmen tidak dimanfaatkan secara maksimal.

Keterbatasan waktu menjadi kendala utama. Asesor, *coach*, dan *mentor* biasanya menangani banyak peserta dalam waktu singkat. Kondisi ini membuat mereka cenderung fokus pada aspek administratif (misalnya mengisi laporan) daripada memberikan pendampingan yang mendalam. Akibatnya, interpretasi hasil asesmen dilakukan secara terburu-buru dan kurang personal.

Perbedaan kualitas antar-pendamping juga menimbulkan bias. Ada asesor atau *coach* yang memiliki pemahaman mendalam tentang kompetensi ASN dan mampu memberikan analisis tajam, tetapi ada juga yang hanya melakukan interpretasi dangkal. Ketidakseimbangan ini membuat peserta menerima kualitas layanan yang berbeda, padahal standar asesmen seharusnya konsisten.

Motivasi pendamping tidak selalu tinggi. Sebagian asesor atau *coach* memandang peran mereka sekadar tugas tambahan, bukan bagian penting dari pengembangan ASN. Sikap ini membuat mereka kurang antusias dalam memberikan umpan balik atau menyusun rekomendasi tindak lanjut. Jika pendamping tidak menunjukkan komitmen, peserta pun akan kurang serius dalam menindaklanjuti hasil asesmen.

Lemahnya koordinasi antar-pendamping juga menjadi masalah. Dalam idealnya, asesor, *coach*, dan *mentor* bekerja secara sinergis: asesor melakukan pengukuran, *coach* memberikan arahan, dan *mentor* mendukung implementasi di tempat kerja. Namun, dalam kenyataannya, peran ini sering berjalan sendiri-sendiri tanpa integrasi. Akibatnya, peserta menerima masukan yang parsial dan terkadang kontradiktif.

Tanpa komitmen kuat dari asesor, *coach*, dan *mentor*, proses integrasi asesmen kehilangan makna. Data yang terkumpul tidak diolah secara mendalam, dan umpan balik yang diberikan tidak berkontribusi signifikan pada pengembangan karir ASN.

c. Dukungan Organisasi Asal Peserta

Kendala organisasional lain yang sangat penting adalah minimnya dukungan dari organisasi asal peserta. Sering kali, setelah pelatihan selesai, laporan integrasi pre-assessment hanya berhenti di tangan penyelenggara. Organisasi asal tidak memberikan perhatian serius terhadap laporan tersebut, sehingga tindak lanjut menjadi minim.

Hal ini terjadi karena rendahnya kesadaran organisasi asal akan pentingnya asesmen. Banyak instansi yang masih memandang pelatihan sebagai kewajiban administratif semata, bukan sebagai investasi strategis dalam pengembangan SDM. Akibatnya, hasil asesmen dianggap tidak relevan dengan kebutuhan organisasi sehari-hari.

Tidak adanya mekanisme kelembagaan yang menghubungkan hasil asesmen dengan manajemen talenta. Idealnya, laporan asesmen menjadi masukan untuk perencanaan karir, rotasi jabatan, atau penyusunan program pengembangan lanjutan. Namun, tanpa kebijakan internal yang mendukung, laporan hanya menjadi dokumen arsip tanpa tindak lanjut nyata.

Faktor birokrasi juga berperan. Proses pengambilan keputusan terkait promosi atau penempatan jabatan sering kali dipengaruhi oleh pertimbangan non-kompetensi, seperti senioritas atau kedekatan personal. Dalam konteks ini, hasil asesmen kehilangan relevansinya karena tidak sejalan dengan logika keputusan organisasi.

Dukungan organisasi asal sangat menentukan kesinambungan pembelajaran. Jika organisasi memberi ruang bagi peserta untuk menerapkan kompetensi baru, maka pelatihan akan berdampak nyata pada kinerja. Sebaliknya, jika peserta kembali ke lingkungan kerja yang tidak mendukung, maka pembelajaran yang diperoleh akan hilang tanpa jejak. Dengan demikian, dukungan organisasi asal bukan hanya faktor tambahan, tetapi syarat utama keberhasilan integrasi asesmen.

Kendala psikologis dan organisasional dalam integrasi pre-assessment dan post-test pada pelatihan kepemimpinan ASN menunjukkan bahwa pengelolaan asesmen tidak bisa hanya dilihat dari sisi teknis atau metodologis. Resistensi peserta menegaskan perlunya strategi komunikasi dan penciptaan *psychological safety* agar asesmen dipahami sebagai sarana pengembangan, bukan ancaman. Komitmen asesor, coach, dan mentor menyoroti pentingnya profesionalisme pendampingan yang konsisten, mendalam, dan berkelanjutan. Sementara itu, lemahnya dukungan organisasi asal memperlihatkan perlunya kebijakan kelembagaan yang menjadikan hasil asesmen sebagai dasar nyata dalam manajemen talenta ASN.

Jika ketiga kendala ini tidak diatasi, maka integrasi pre-test dan post-test hanya akan menjadi ritual administratif tanpa dampak strategis. Sebaliknya, jika dikelola dengan baik melalui sosialisasi yang intensif, peningkatan kapasitas pendamping, serta pelibatan aktif organisasi asal, asesmen dapat menjadi instrumen yang sangat berharga. Ia tidak hanya mengukur kompetensi, tetapi juga mendorong transformasi budaya belajar dalam birokrasi Indonesia.

D. Upaya Mengatasi Kendala

Kendala teknis, metodologis, psikologis, maupun organisasional yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi pre-assessment bukanlah proses sederhana. Hambatan yang muncul dapat mengurangi validitas hasil, melemahkan makna asesmen sebagai alat pengembangan, serta membatasi dampaknya terhadap kebijakan manajemen talenta ASN. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis yang tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga menyentuh aspek sistemik, kelembagaan, dan budaya organisasi.

Upaya mengatasi kendala ini menuntut pendekatan komprehensif seperti mulai dari penataan instrumen asesmen yang sesuai standar, penguatan platform digital yang terintegrasi, hingga penciptaan iklim

psikologis yang kondusif bagi peserta. Selain itu, peran asesor, coach, dan mentor perlu diperkuat agar hasil asesmen dapat diinterpretasikan secara objektif dan konsisten, sementara organisasi asal peserta harus dilibatkan secara aktif agar tindak lanjut asesmen memiliki dampak nyata pada pengembangan karir ASN.

Strategi yang ditempuh bukan hanya untuk memperbaiki mekanisme asesmen semata, melainkan juga untuk memastikan bahwa integrasi pre-test dan post-test benar-benar menjadi instrumen kebijakan yang mendukung terwujudnya sistem manajemen talenta ASN yang adaptif, akuntabel, dan berbasis bukti. Uraian berikut akan menjelaskan langkah-langkah strategis tersebut secara lebih rinci, sebagai berikut:

a. Standarisasi Instrumen Berbasis PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017

Langkah pertama yang perlu ditempuh adalah melakukan standarisasi instrumen asesmen berbasis PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017. Standarisasi ini krusial agar instrumen yang digunakan dalam pre-test dan post-test benar-benar mencerminkan kompetensi manajerial yang ditetapkan secara nasional. Tanpa standar yang jelas, setiap penyelenggara pelatihan dapat menggunakan instrumen yang berbeda, sehingga hasil asesmen sulit dibandingkan atau diintegrasikan secara konsisten.

Standarisasi juga mencakup kewajiban melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Instrumen yang tidak valid akan gagal mengukur kompetensi yang dimaksud, sementara instrumen yang tidak reliabel akan menghasilkan data yang inkonsisten. Melalui pengujian berkala, instrumen dapat diperbaiki sesuai dinamika kebutuhan birokrasi, termasuk perkembangan isu-isu kepemimpinan publik seperti transformasi digital, manajemen krisis, dan kolaborasi lintas sektor.

Standarisasi instrumen bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga simbol komitmen negara dalam membangun sistem manajemen talenta berbasis merit. Instrumen yang sah dan baku akan memberikan legitimasi lebih kuat bagi hasil asesmen, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan karir ASN secara lebih obyektif

b. Penguatan Platform Digital ASN Corpu

Langkah kedua adalah memperkuat platform digital ASN Corporate University (ASN Corpu) agar mampu mengintegrasikan data pre-test dan post-test secara otomatis. Platform digital yang canggih akan memungkinkan pengolahan data *real-time*, penyajian hasil dalam bentuk dashboard, dan integrasi dengan sistem manajemen talenta nasional.

Saat ini, banyak penyelenggara masih menggunakan perangkat sederhana untuk mengelola asesmen, sehingga analisis data menjadi lambat dan rawan kesalahan. Dengan adanya platform yang terintegrasi, data dapat langsung dikompilasi, dibandingkan, dan dianalisis, baik di tingkat individu, angkatan, maupun organisasi. Hal ini akan sangat membantu dalam merancang strategi pembelajaran berbasis bukti (*evidence-based learning*).

Penguatan platform digital juga penting untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas. Peserta dapat mengakses hasil asesmen mereka secara mandiri, sementara organisasi asal dapat memperoleh laporan yang relevan

untuk perencanaan karir. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya soal efisiensi teknis, tetapi juga bagian dari transformasi budaya belajar ASN.

c. Sosialisasi Tujuan Asesmen kepada Peserta

Langkah ketiga adalah melakukan sosialisasi tujuan asesmen kepada peserta pelatihan secara intensif dan konsisten. Sosialisasi ini penting untuk mengatasi resistensi psikologis, di mana sebagian peserta masih melihat pre-test dan post-test sebagai “ujian” yang mengancam, bukan sebagai sarana pengembangan.

Melalui komunikasi yang tepat, peserta akan memahami bahwa asesmen bertujuan untuk memetakan kompetensi dan merancang strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Penekanan bahwa asesmen bukan alat hukuman, melainkan instrumen pengembangan, akan menumbuhkan psychological safety yang sangat penting dalam pembelajaran orang dewasa.

Sosialisasi juga dapat dilakukan dengan menampilkan contoh nyata bagaimana hasil asesmen bermanfaat dalam karir ASN. Misalnya, bagaimana laporan integrasi digunakan untuk menyusun program coaching individu atau sebagai dasar dalam penempatan jabatan. Jika peserta melihat keterhubungan nyata antara asesmen dan perjalanan karir mereka, resistensi akan berkurang, sementara motivasi belajar meningkat.

d. Pelatihan bagi Asesor, Coach, dan Mentor

Langkah keempat adalah memperkuat kapasitas asesor, coach, dan mentor yang terlibat dalam pelatihan kepemimpinan. Peran mereka sangat penting dalam memastikan bahwa hasil asesmen diinterpretasikan secara objektif, konsisten, dan bermanfaat bagi peserta.

Sayangnya, kualitas pendampingan masih sangat bervariasi, tergantung pada pengalaman dan pemahaman individu. Untuk itu, diperlukan program refreshment training, sertifikasi berkelanjutan, serta forum berbagi praktik terbaik di antara para asesor, coach, dan mentor. Hal ini akan membantu menciptakan standar kualitas pendampingan yang lebih seragam.

Pelatihan ini juga harus mencakup keterampilan memberikan umpan balik yang konstruktif. Hasil asesmen hanya akan bermakna jika diterjemahkan ke dalam rekomendasi yang jelas, realistis, dan memotivasi peserta untuk berkembang. Dengan pendamping yang profesional, asesmen dapat menjadi pengalaman belajar yang transformatif, bukan sekadar pengukuran angka.

e. Pelibatan Organisasi Asal Peserta

Langkah kelima adalah melibatkan organisasi asal peserta sejak tahap awal hingga tindak lanjut asesmen. Tanpa dukungan organisasi asal, hasil asesmen sering kali hanya berhenti pada penyelenggara pelatihan tanpa diimplementasikan lebih lanjut.

Pelibatan organisasi dapat dilakukan dengan memastikan bahwa laporan asesmen disampaikan langsung kepada pimpinan unit kerja peserta, disertai rekomendasi tindak lanjut yang konkret. Dengan demikian, hasil

asesmen dapat digunakan untuk penempatan, promosi, atau penyusunan program pengembangan lanjutan di tingkat instansi.

Keterlibatan organisasi asal juga akan menciptakan kesinambungan antara hasil pelatihan dengan praktik kerja sehari-hari. Peserta tidak hanya memperoleh pembelajaran di ruang kelas, tetapi juga mendapat dukungan untuk menerapkannya di tempat kerja. Hal ini menjadikan asesmen lebih bermakna, karena berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Kelima langkah strategis di atas menggambarkan bahwa mengatasi kendala integrasi pre-test dan post-test membutuhkan pendekatan holistik: dari aspek instrumen, teknologi, komunikasi, kapasitas pendamping, hingga dukungan organisasi. Jika dijalankan secara konsisten, upaya ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas asesmen, tetapi juga memperkuat peran pelatihan kepemimpinan sebagai pilar manajemen talenta ASN yang berbasis merit dan berorientasi pada hasil.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Peningkatan kualitas kepemimpinan Aparatur Sipil Negara menjadi langkah strategis dalam mendukung transformasi birokrasi dan pencapaian agenda pembangunan nasional. Hasil analisis kebijakan menunjukkan bahwa variasi kompetensi peserta pelatihan dan keterbatasan pendekatan pembelajaran yang masih seragam mempengaruhi efektivitas pelatihan kepemimpinan yang selama ini dilaksanakan. Oleh karena itu, diperlukan serangkaian rekomendasi kebijakan yang akan memperkuat sistem pengembangan kompetensi ASN secara menyeluruh. Rekomendasi berikut disusun untuk memastikan bahwa proses pembelajaran, asesmen, dan tindak lanjut pengembangan karier berjalan lebih terarah, terstandar, dan selaras dengan kebutuhan organisasi pemerintah.

1. Penyusunan Pedoman Nasional Pelaksanaan Pre-Asesmen Berbasis Kompetensi

Untuk memastikan mutu dan konsistensi asesmen di seluruh instansi pemerintah, diperlukan pedoman nasional yang bersifat mengikat. Pedoman tersebut memuat standar metode asesmen, kriteria kompetensi yang diukur, instrumen yang digunakan, mekanisme pelaksanaan, serta tata cara pelaporan hasil. Dengan adanya standar nasional, proses asesmen menjadi lebih terarah, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, pedoman ini menjadi rujukan agar seluruh instansi memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan, fungsi, dan penggunaan hasil asesmen sebagai dasar pembelajaran dan pengembangan karier ASN.

2. Penyesuaian Kurikulum Pelatihan secara Modular dan Fleksibel Berdasarkan Hasil Asesmen

Model pelatihan perlu berubah dari pendekatan seragam menuju pendekatan berbasis kebutuhan peserta. Kurikulum disusun dalam bentuk modul yang dapat digabungkan sesuai tingkat kesiapan kompetensi masing-masing peserta. Hasil asesmen awal menjadi dasar penentuan jalur pembelajaran: siapa yang membutuhkan materi dasar, siapa yang layak mendapatkan materi pendalaman, dan siapa yang bisa langsung diarahkan pada program pengakuan pembelajaran. Dengan pola modular yang fleksibel, pelatihan menjadi lebih efektif, hemat waktu, dan memiliki dampak pembelajaran yang lebih kuat.

3. Peningkatan Kapasitas Asesor dan Fasilitator untuk Mendukung Pembelajaran Diferensiasi

Agar model baru ini berjalan baik, asesor dan fasilitator perlu memiliki kemampuan teknis dan pedagogis yang memadai. Mereka harus mampu menafsirkan hasil asesmen, memahami kebutuhan peserta secara individu, serta mengelola pembelajaran yang tidak lagi satu ukuran untuk semua. Penguatan kapasitas dilakukan melalui pelatihan teknik asesmen, penyusunan rencana pembelajaran adaptif, teknik coaching, mentoring, dan evaluasi berbasis kompetensi. Fasilitator yang kompeten akan memastikan pelaksanaan pelatihan berjalan sesuai standar dan mampu menjawab tantangan variasi kompetensi peserta.

4. Integrasi Sistem Data Asesmen dengan Sistem Manajemen Talenta Berbasis Digital

Hasil pre-asesmen harus masuk dalam ekosistem manajemen talenta nasional. Integrasi data ini membuat profil kompetensi ASN dapat diakses dan dimanfaatkan untuk keputusan terkait rotasi, mutasi, promosi, dan penempatan pegawai. Sistem digital yang terintegrasi memudahkan pemutakhiran data dan mendorong pemanfaatan informasi secara real-time. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berhenti sebagai aktivitas pelatihan, tetapi menjadi bagian dari pembinaan karier. Integrasi data ini juga mendukung penyusunan talent pool yang lebih akurat sesuai kebutuhan instansi.

5. Kolaborasi antara LAN, BKN, Lembaga Pelatihan

Pengembangan kompetensi tidak dapat berhenti setelah pelatihan selesai. Diperlukan kerja bersama antara LAN, kementerian/lembaga, pemerintah daerah, serta corporate university instansi untuk menyiapkan tindak lanjut yang berkesinambungan. Kolaborasi ini mencakup penyediaan program *coaching* dan *mentoring*, penugasan berbasis proyek perubahan, hingga pemantauan penerapan kompetensi di tempat kerja. Dengan kerja sama yang terstruktur, hasil asesmen dan pelatihan dapat ditindaklanjuti secara langsung sehingga peserta benar-benar mengalami penguatan kompetensi yang sesuai kebutuhan organisasi.

Daftar Pustaka

- Alvin Lum. (2005). *Assessment Center Simulator for Organization Talents atau di Konsepsi Assessment Center by Krismiyati Tasrin*.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2003). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Dharma.
- Christine M. Hagan, Robert Konopaske, H. John Bernardin, & Catherine L. Tyler. (2006). *Human Resource Management*. Wiley Periodicals Inc, 4(3).
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, W. J. (2009). *Research Design*. Pustaka Belajar.
- David Metcalfe, & Harveer Dev. (2014). *Situational Judgement Test*. Oxford University Press.
- Deborah E. Rupp, Brian J. Hoffman, & David Bischof. (2009). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*.
- Deborah L. Whetzel, Taylor S. Sullivan, & Rodney A. McCloy. (2020). Situational Judgement Tests: A Overview of Development Practices and Psychometric Characteristics. *Personnel Assessment and Decisions*, 6.
- Elis Ratnawulan. (2014). *Evaluasi Pembelajaran*. Penerbit Pustaka.
- Fikri, M. dkk. (2019). *Pelaksanaan Evaluasi Program*. www.nulisbuku.com.
- Handoko. (2010). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* (2nd ed.). BPFE UGM.
- Ian Taylor. (2007). *A Practical Guide To Assessment Centers And Selection Methods*. Kogan Page; London.
- Kirkpatrick, J. D. K. and W. K. (2016). *Four Levels Of Training Evaluation*. ATD Press.
- Kurniawan, A., Febrianti, A. N., & Hardianti, T. (2022). *Evaluasi Pembelajaran*. Remaja Rosdakarya.
- Lyle M. Spencer, Jr., P., & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Milles, M. B., Huberman, A. M., & Tjetjep Rohendi Rohidi. (2014). *Analisis Data Kualitatif. Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru (Alih Bahasa)*. Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. TX: Gulf Publishing.
- Saleh, & Sarijudin. (2017). *Analisis Data Kualitatif. Pertama*. Pustaka Ramadhan.
- Shofiah, & Siti dkk. (2023). *Dasar-Dasar Evaluasi Pembelajaran*. Mifandi Mandiri Digital.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sumanti, R., Yunita, E., & Sinurat, H. P. (2021). *Strategic Aspects of Professional Position Development: Implications for Adjustment from Administrative to Professional Positions in Indonesia*. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(3), 351–364. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i3.898>
- Susanty, Y. (2022). *Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2*. *Jurnal Administrasi Publik*. Sumedang, 18.
- Sylvia Horton, Annie Hondeghem, & David Farnham. (2002). *Competency Management in The Public Sector*. IOS Press Ohmsha.
- Trijono, Rachmat, Harlina, & Indah. (2021). *Analisa dan Evaluasi Program Pelatihan : Enam Komponen*. Balitbangkumham Press.