

MAKALAH ANALISIS KEBIJAKAN
MODEL INTEGRASI HASIL PENILAIAN
KOMPETENSI DENGAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN ASN



PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

TAHUN 2023

Makalah Analisis Kebijakan

**Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi
dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN**

Pengarah:

Drs. Riyadi, M.Si.
Iman Arisudana, S.Sos., MA.

Reviewer:

Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA.
Dr. Agus Sudrajat, S.Sos., M.A.

Tim Penulis:

Masrully, S.IP
Candra Setya Nugroho, SH., MAP
Henri Prianto Sinurat, S.IP
Hendra Nugroho Saputro, S.AP
Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS
Sulistianingsih, S.Pd., M.E.
Israini Miradina, SE
Dr. Joni Dawud, DEA.
Zulpikar, S.Sos., MM.
Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd.
Nurhusna Frinovia, ST., S.Psi., M.Psi.
RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si.
Lia Rosliana, S.Psi.
Danik Wijayanti, S.Psi, M.Si.
Guruh Muamar Khadafi, SIP.
Toni Syarif, S.Pd.
Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev
Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si.
Wahyu Amalia Putri, A.Md.Ak.
Witty Aprodhita Kusumo, SE.

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Tahun 2023**

Makalah Analisis Kebijakan

**Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan
Pelatihan Kepemimpinan ASN**

Penulis : Masrully, dkk.

Editor : Drs.Riyadi,M.Si.

Desain sampul : Ingrid Kusumaangraeni, S.Ds

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Cetakan 1, 2023

Hak Penerbitan pada:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur
Sipil Negara

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

puslatbangpkasn@gmail.com

Web : www.bandung.lan.go.id

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	iv
KATA PENGANTAR KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan	5
D. Sasaran	5
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	6
A. Profil Kompetensi dan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi	6
B. Penilaian/Pengukuran Kompetensi ASN	7
C. Pengembangan Kompetensi ASN	8
D. Pelatihan Kepemimpinan	10
E. Pelatihan Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Training</i>)	12
F. Kerangka Pikir Analisis/Riset Kebijakan	17
BAB III METODOLOGI	18
A. Metode dan Pendekatan	18
B. Teknik Pengumpulan Data	18
C. Teknik Analisis Data	19
D. Kerangka Kerja Operasional Riset	20
BAB IV HASIL & PEMBAHASAN	22
A. Alternatif Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN	22
1. Alternatif I: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Fleksibel	22
2. Alternatif II: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Variatif (Sistem Klasterisasi)	32
3. Alternatif III: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan semi Fleksibel (<i>À La Carte</i>)	42
4. Alternatif IV: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Generik plus Treatment Variatif	51
B. Manfaat diterapkannya Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN	60
C. Strategi Implementasi dan Road Map Penerapan Rekomendasi Kebijakan Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN	61
DAFTAR REFERENSI	64
LAMPIRAN I. TABEL URAIAN KOMPETENSI MANAJERIAL BERDASARKAN UNSUR KSA (<i>KNOWLEDGE, SKILL, ATTITUDE</i>) SEBAGAI PEDOMAN BAGI COACH DAN MENTOR	66

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Indeks Profesionalitas ASN Nasional tahun 2019	1
Tabel 2. Jumlah Alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan periode 2018 – 2021 dan Estimasi Biaya yang Dikeluarkan	4
Tabel 3. Struktur Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan.....	11
Tabel 4. Standar Kompetensi Manajerial Bagi Pejabat Manajerial Menurut PermenPANRB No. 38 tahun 2017.....	15
Tabel 5. Daftar Informan dalam Setiap Tahapan Kegiatan.....	20

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Potret Kompetensi dan Potensi ASN 2019	2
Gambar 2. Kerangka Pikir Analisis/Riset Kebijakan	17
Gambar 3. Kerangka Kerja Operasional Riset Kebijakan	20
Gambar 4. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Fleksibel	31
Gambar 5. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Variatif (Klasterisasi).....	41
Gambar 6. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Semi-Fleksibel (<i>À La Carte</i>)	50
Gambar 7. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Generik Plus Treatment Variatif	59
Gambar 8. Strategi Implementasi Rekomendasi Kebijakan Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN	63



SAMBUTAN


KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Pemerintah terus melakukan transformasi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) secara berkelanjutan untuk mengakselerasi terwujudnya Birokrasi yang Berkelas Dunia. Dikeluarkannya kebijakan baru yang mengatur terkait ASN, yaitu Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023, mempertegas semangat transformasi tersebut. Setidaknya ada 7 (tujuh) agenda transformasi yang diusung dalam kebijakan tersebut, termasuk soal pengembangan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi ASN ke depan diarahkan lebih terintegrasi dalam berbagai aspek.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan visinya untuk menjadi institusi pembelajar berkelas dunia yang mampu menjadi penggerak utama dalam mewujudkan *world class government*. Salah satu langkah yang ditempuh LAN sesuai dengan tugas dan fungsinya adalah merumuskan berbagai produk rekomendasi kebijakan yang fokus membahas isu-isu kebijakan yang strategis untuk mendorong transformasi manajemen ASN tersebut. Makalah analisis kebijakan ini adalah salah satu hasil analisis kebijakan yang kami sajikan untuk memperkaya gagasan-gagasan transformasi tersebut. Secara khusus, LAN memiliki peran strategis untuk menyiapkan pemimpin birokrasi yang kompeten dan handal. Ke depan kita membutuhkan pemimpin-pemimpin yang transformatif untuk membawa Indonesia menuju Indonesia Emas tahun 2045. LAN berupaya mencetak pemimpin-pemimpin yang transformatif melalui pelatihan kepemimpinan yang kualitasnya terus diimprovisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, LAN melalui Puslatbang PKASN tahun 2023 mengkaji dan merumuskan gagasan yang mengusung pendekatan terintegrasi dalam pelatihan kepemimpinan ASN melalui makalah analisis kebijakan yang berjudul Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN.

Dokumen hasil analisis kebijakan ini diharapkan dapat memperkaya *input* dalam merumuskan kebijakan transformasi dalam pengembangan kompetensi ASN, khususnya pelatihan struktural kepemimpinan. Model ini merupakan bagian penting dalam mendesain pelatihan kepemimpinan ASN yang menganut prinsip terintegrasi, yaitu antara proses pra pelatihan, pelaksanaan, hingga pasca pelatihan. Gagasan ini pada akhirnya diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN untuk mewujudkan pemimpin birokrasi yang kompeten dan transformatif.

Sumedang, Desember 2023


Adi Suryanto

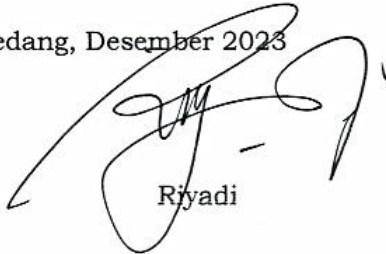
KATA PENGANTAR
KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Puji syukur kami haturkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan penyusunan makalah analisis kebijakan ini. Fokus makalah ini adalah menganalisis peluang-peluang optimalisasi dalam manajemen pengembangan kompetensi ASN, khususnya pelatihan kepemimpinan ASN. Berangkat dari permasalahan terkait belum terbangunnya koneksi yang kuat antara proses pemetaan kompetensi dengan program pengembangan kompetensi ASN, kami mencoba menganalisis dan merumuskan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Dengan terintegrasinya dua proses tersebut maka diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN.

Dalam proses penyusunan dokumen ini tentunya terdapat kontribusi banyak pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terimakasih kepada Prof. Dr. Adi Suryanto, M.Si.,CHRM, Kepala Lembaga Administrasi Negara; Sekretaris Utama LAN; Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara; Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara; Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara; Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi; Kepala Pusat di Lingkungan LAN; narasumber dari kalangan akademisi dan praktisi; narasumber dari instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang menjadi lokus; serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah bersedia meluangkan waktu serta menyampaikan informasi, pengetahuan maupun pengalamannya untuk memperkaya hasil analisis kebijakan ini. Selain itu, kami sampaikan apresiasi yang luar biasa kepada Tim Analisis Kebijakan Puslatbang PKASN yang telah merumuskan dokumen rekomendasi kebijakan ini.

Selanjutnya, kami berharap hasil analisis kebijakan ini dapat menjadi bahan yang dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan pengembangan kompetensi ASN ke depan, sehingga dapat berkontribusi dalam upaya membangun ASN Indonesia Emas 2045. Kami juga berharap dokumen hasil analisis kebijakan ini dapat bermanfaat bagi para pemangku kepentingan, para birokrat serta menambah wawasan keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Sehingga, karya dan gagasan seperti ini, dapat menjadi salah satu upaya kami untuk menunaikan “Makarti Bhakti Nagari” yang menjadi motto Lembaga Administrasi Negara. Terima kasih.

Sumedang, Desember 2023


Riyadi

ABSTRAK

Salah satu yang masih menjadi persoalan dalam pengembangan kompetensi ASN dalam konteks manajemen ASN berbasis sistem merit adalah belum terhubungnya program pengembangan kompetensi ASN dengan data hasil penilaian kompetensi. Sehingga perlu untuk dirancang solusi untuk menyikapi masalah tersebut. Kompetensi ASN sendiri terdiri dari kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis. Dari tiga kompetensi ASN, kompetensi manajerial merupakan jenis kompetensi yang perangkat pengelolaannya sudah cukup lengkap. Kompetensi ini sudah memiliki standar yang jelas, mekanisme penilaian yang baku, hingga proses pengembangan yang sudah diatur secara jelas. Oleh karena itu kompetensi manajerial memiliki peluang yang besar untuk dioptimalkan pengelolaannya dengan cara mengintegrasikan hasil penilaian kompetensinya dengan program pengembangannya.

Penulisan makalah analisis kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan alternatif model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Dengan terintegrasi hasil penilaian kompetensi manajerial dengan pelatihan kepemimpinan, maka diharapkan akan meningkatkan efektivitasnya. Riset kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik studi pustaka, studi dokumentasi, diskusi dengan narasumber, dan *Focus Group Discussion*. Data diolah lalu dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kualitatif. Proses penyusunan makalah kebijakan ini dilakukan melalui 4 (empat) tahap, yaitu penyusunan desain riset kebijakan, pengumpulan data dan perumusan rancangan model, analisis dan verifikasi model, lalu penyusunan makalah kebijakan.

Makalah ini menghasilkan 4 (empat) alternatif model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. *Pertama*, model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan fleksibel. *Kedua*, model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan variatif (sistem klasterisasi). *Ketiga*, model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan generik plus *treatment* variatif. *Keempat*, model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan semi-fleksibel (*À La Carte*). Setiap alternatif memiliki konsekuensi, keunggulan dan tantangan tersendiri.

Penerapan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN akan memberikan beberapa kemanfaatan, di antaranya: hasil pemetaan/penilaian kompetensi ASN yang selama ini sudah dilakukan dapat dimanfaatkan lebih luas dalam manajemen ASN berbasis sistem merit; terciptanya keterhubungan antara hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN akan meningkatkan potensi efektivitas proses pelatihan kepemimpinan ASN; perluasan peran

Coach dan Mentor dalam model ini akan berkontribusi memperbesar potensi peningkatan kompetensi peserta; dengan adanya penilaian kompetensi pasca pelatihan, maka akan membantu memastikan terjadinya peningkatan kompetensi peserta pelatihan kepemimpinan ASN; penilaian kompetensi pasca pelatihan dapat dimanfaatkan juga untuk menjadi *input* bagi *Talent Pool* instansi; sertifikat kompetensi manajerial sebagai bukti pengakuan capaian kompetensi manajerial peserta dapat dimanfaatkan dalam berbagai proses manajemen ASN, seperti pengisian jabatan, rotasi jabatan, dan lain-lain. Sertifikat tersebut dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan selama masih berlaku sesuai dengan kebijakan penilaian kompetensi ASN.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kompetensi merupakan salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pentingnya kompetensi menjadikannya sebagai salah satu yang dipertimbangkan di dalam kebijakan manajemen ASN. Di dalam kebijakan yang lama yaitu Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, maupun dalam kebijakan yang terbaru yaitu Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, kompetensi menjadi variabel yang menempati posisi strategis. Manajemen ASN diselenggarakan dengan menerapkan prinsip meritokrasi, dimana dalam prinsip tersebut kompetensi dijadikan sebagai salah satu dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

ASN kompeten juga ditempatkan menjadi prasyarat untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi Indonesia. Dalam *grand design* reformasi birokrasi, pada periode ketiga ini (2020-2024) tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kapasitas birokrasi untuk menjadi pemerintahan berkelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis (Dokumen *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025). Dalam menilai profesionalitas aparatur, pemerintah menempatkan kompetensi sebagai dimensi utama dengan cara menetapkan porsi terbesar diantara dimensi lainnya (Permen. PANRB Nomor 38 tahun 2018)

Namun berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kementerian PANRB tahun 2019, Indeks Profesionalitas ASN masih rendah. Data tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Tabel 1. Indeks Profesionalitas ASN Nasional tahun 2019

No	Instansi	Jumlah IP	Indeks Rata-rata	Total	Kategori
1	Kementerian	4	72,76	291,04	Rendah
2	Lembaga	4	62,85	251,38	Rendah
3	Provinsi	3	67,24	201,72	Rendah
4	Kota	15	65,97	989,51	Rendah
5	Kabupaten	42	62,07	2.606,84	Rendah
Jumlah		68		4.340,50	
Indeks Profesionalisme ASN Nasional				63,83	Rendah

Sumber: Suhendar, dkk., 2021

Kemudian jika kita telusuri lebih lanjut terkait kompetensi ASN, menurut data KemenPANRB masih banyak PNS yang kompetensi dan potensinya sangat rendah, dimana 34,57% PNS berada dalam kelompok kompetensi dan potensi sangat rendah, 53,91% masuk dalam kompetensi dan potensi sedang, dan hanya 11,52% PNS yang berada dalam kelompok

kompetensi dan potensi tinggi (Wibowo, dkk., 2022). Artinya pemerintah memiliki pekerjaan rumah yang harus diselesaikan, yaitu merumuskan dan menerapkan strategi agar terwujud ASN yang kompeten dan profesional.



Gambar. 2 Potret Kompetensi dan Potensi ASN, 2019

Sumber: Bahan Paparan Plt. Sekretaris Deputi SDM Aparatur
KemenpanRB 24 April 2019 dalam Rakor Administrasi Kepegawaian 2019,
Kemenkes RI

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu upaya yang ditetapkan menjadi kebijakan untuk mewujudkan ASN yang kompeten. Bahkan pengembangan kompetensi dijadikan sebagai salah satu hak dan kewajiban bagi ASN, baik yang berstatus sebagai PNS maupun sebagai PPPK. Upaya membangun ASN yang kompeten diatur dalam kebijakan pengembangan kompetensi ASN yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018. Dalam kebijakan tersebut diatur bahwa pengembangan kompetensi ASN diawali dengan proses penyusunan kebutuhan dan perencanaan pengembangan kompetensi ASN. Hasil dari tahapan tersebut akan menjadi bahan dalam tahapan selanjutnya, berupa pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Artinya pengembangan kompetensi ASN dilakukan dengan mempertimbangkan/berdasarkan kebutuhan ASN yang menjadi target. Di tahap akhir, dilakukan evaluasi pengembangan kompetensi.

Masih dominannya jumlah ASN yang kompetensinya sangat rendah mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi masih belum tercapai tujuannya. Dalam proses implementasinya, kebijakan pengembangan kompetensi terdapat berbagai tantangan dan kendala. Diantara kendala dan tantangan tersebut adalah: politisasi jabatan dan kriminalisasi; kesenjangan kompetensi antar instansi/daerah; budaya birokrasi yang belum mendukung proses pengembangan kompetensi; keterbatasan sumber daya; koordinasi antar lembaga ASN, antar BPSDM/ Biro SDM, BKD, serta antara unit pengembangan SDM dengan unit lini di Kementerian/Lembaga/Daerah (Widodo, 2019). Menurut Sudrajat (2019) bahwa kondisi terkait pendidikan

dan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN yaitu 1.) Ketidaksesuaian antara program studi ASN dengan kebutuhan organisasi; 2.) Program Pengembangan SDM Aparatur tidak diintegrasikan dengan Prioritas Pembangunan Nasional. Sementara itu menurut Ridlowi (2019) bahwa kondisi saat ini pengelolaan SDM belum optimal karena belum berbasis pada aspek potensi dan kompetensi. Selain itu ada beberapa permasalahan yaitu penempatan ASN belum sesuai dengan potensi pegawai, program pemilihan karier belum berdasarkan potensi dan kompetensinya, dan pengembangan diri belum mengacu pada *gap* antara tuntutan jabatan dengan kapasitas yang dimiliki.

Disisi lain, kelemahan program pengembangan kompetensi selama ini adalah belum terhubung dengan *gap* kompetensi hasil dari pemetaan kompetensi. Hal ini berdasarkan temuan KASN yang dituangkan dalam dokumen laporan hasil penilaian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah tahun 2019. Menurut KASN, salah satu kelemahan dari tindak lanjut hasil pemetaan kompetensi adalah pada proses analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Hasil dari analisis tersebut belum terhubung dengan jelas kepada program diklat, praktik kerja, magang, *coaching* atau program lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai (KASN, 2019). Temuan ini penting untuk kemudian dicermati untuk memperbaiki pelaksanaan pengembangan kompetensi di Indonesia maupun memperbaiki pengoptimalan hasil pemetaan kompetensi ASN.

Pelatihan merupakan salah satu jalur pengembangan kompetensi yang memiliki posisi cukup strategis. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan merupakan kegiatan utama praktik manajemen sumber daya manusia baik di sektor bisnis maupun di organisasi pemerintah. Lebih lanjut, pelatihan kepemimpinan masih dipandang sebagai investasi sumberdaya manusia yang dominan, dan paling sering dilakukan di tengah ketatnya persaingan global. Di Indonesia, pelatihan kepemimpinan menjadi salah satu kegiatan strategis dalam pengembangan sumberdaya manusia, terutama di organisasi pemerintah. Secara kebijakan, pelatihan kepemimpinan ditempatkan sebagai pelatihan yang bersifat syarat jabatan bagi semua pemimpin di organisasi pemerintah dari tingkat paling bawah sampai tingkat paling tinggi (Suryanto, 2018). Disisi lain, kompetensi manajerial juga merupakan salah satu dari 3 (tiga) jenis kompetensi ASN yang sudah cukup *establish* secara perangkatnya, seperti kamus kompetensinya, standar kompetensi jabatannya, mekanisme pengukurannya sudah ditetapkan secara nasional, sehingga sudah memiliki arah dan standar yang jelas. Dengan begitu pengembangan kompetensi manajerial melalui pelatihan kepemimpinan menjadi salah satu objek yang cukup relevan untuk dioptimalkan implementasinya ke depan.

Instansi pemerintah telah melakukan investasi yang sangat besar di dalam melaksanakan pelatihan kepemimpinan. Gambaran besarnya investasi yang sudah dilakukan dapat dilihat dari jumlah biaya yang sudah dikeluarkan selama ini. Misalnya selama periode waktu tahun 2018-2021,

jumlah alumni serta estimasi biaya yang sudah dikeluarkan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan periode 2018-2021 dan Estimasi Biaya yang Dikeluarkan

Jenis Pelatihan Kepemimpinan	Tahun				Total Alumni	Kalkulasi Biaya
	2018	2019	2020	2021		
PKN I	88	105	163	158	514	Rp 22.862.346.096
PKN II	1.637	1.715	1.245	1.386	5.983	Rp 181.051.563.000
PKA	6.188	6.355	2.871	5.424	20.838	Rp 461.040.750
PKP	13.968	12.855	4.498	7.553	38.874	Rp 786.421.020.000
TOTAL					66.209	Rp 990.795.969.846

Sumber: diolah dari web data.lan.go.id dan kebijakan biaya pelatihan

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa selama periode tahun 2018-2021 jumlah alumni pelatihan kepemimpinan adalah sebanyak 66.209 orang. Dengan begitu, estimasi jumlah biaya yang sudah dikeluarkan adalah sebesar Rp 990.795.969.846, sebuah angka yang cukup besar.

Dengan besarnya investasi yang dikeluarkan dalam pelatihan kepemimpinan, maka perlu dipastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan berjalan efektif. Terkait pelatihan struktural kepemimpinan, Suryanto (2018) menyebutkan bahwa saat ini strategi peningkatan efektifitas pelatihan kepemimpinan belum terpetakan dengan jelas. Meskipun rancangan sistem pelatihan kepemimpinan yang ada saat ini dirasakan cukup efektif, namun dalam pelaksanaannya dirasakan masih belum optimal mendongkrak kinerja organisasi ke level yang tertinggi. Strategi efektivitas pelatihan kepemimpinan tersebut salah satunya adalah optimalisasi penggunaan ‘perangkat’ pelatihan, meliputi ketepatan metode, kualitas konten pelatihan, kualitas trainer, serta kelengkapan sarana dan prasarana pelatihan yang modern. Disisi lain, Bappenas pada 2023 merekomendasikan dilakukannya reformasi pelatihan ASN. Reformasi tersebut difokuskan kepada beberapa hal, yaitu penguatan SDM *trainer*, modernisasi kurikulum dan modul, sistem diklat ASN terintegrasi, serta penguatan manajemen penyelenggaraan (Bahan Paparan Direktur Aparatur Negara dan Transformasi Birokrasi Kementerian PPN/Bappenas, 15 Februari 2023).

Mengamati data dan fenomena tersebut sehingga dipandang perlu untuk dilakukan analisis untuk merancang peningkatan efektivitas pelatihan kepemimpinan melalui optimalisasi pemanfaatan data hasil penilaian kompetensi ke dalam pelatihan kepemimpinan ASN. Tujuan tersebut akan diwujudkan melalui perumusan model pengintegrasian hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam riset kebijakan ini adalah bagaimana model optimalisasi pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN melalui pengintegrasian hasil kompetensi ke dalamnya. Rumusan masalah tersebut terdiri dari 2 (dua) pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana model integrasi hasil penilaian kompetensi manajerial dengan proses pelatihan kepemimpinan ASN?
2. Bagaimana konsekuensi jika diterapkan model pengintegrasian hasil penilaian kompetensi ke dalam pelatihan kepemimpinan ASN?

C. Tujuan

Tujuan riset kebijakan ini adalah untuk menganalisis dan merancang alternatif rekomendasi kebijakan tentang model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Dengan terintegrasi atau terkoneksi hasil asesmen dengan pelatihan kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas pelatihan/pengembangan kompetensi yang dapat mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi.

D. Sasaran

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

BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Profil Kompetensi dan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Profil Kompetensi PNS adalah informasi mengenai kompetensi PNS yang termuat dalam Profil PNS (PerLAN Nomor 10 tahun 2018). Kompetensi sendiri diartikan secara beragam, ada yang mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keahlian (*skill*), dan perilaku (*attitude*) individu dalam melakukan tugas (Hassan dan Varshosaz, 2016). Menurut White dalam Pratama et al., (2015), kompetensi dapat diartikan sebagai keefektifan seseorang dalam mempelajari lingkungan pekerjaan. Pendapat lain mengatakan *competencies are behavior that encompass the knowledge, skills, and attributes required for successful performance*. Artinya kompetensi adalah perilaku yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan atribut yang diperlukan untuk kinerja yang sukses (Sartika & Kusumaningrum, 2018). Sedangkan menurut Boyatzis dalam Skorková (2016), *Competency as "an underlying characteristic of a person which resulted in effective and/or superior performance in a job"*. Lebih lanjut, Spencer and Spencer (1993:9) menyatakan bahwa *competency as "an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan motivasi tertentu yang menjadikan orang tersebut mampu menunjukkan performa unggul di tempat kerjanya.

Kompetensi terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*). Aspek pertama adalah pengetahuan, yang didefinisikan sebagai kesadaran yang mengarah pada tindakan dalam kehidupan sehari-hari. Aspek kedua adalah keterampilan, yaitu kemampuan dengan tingkat kepercayaan tertentu, dapat membuat seseorang berhasil dengan usaha dan waktu yang minimal. Aspek ketiga adalah tingkah laku, yaitu cara berpikir, perasaan dan perilaku yang relatif tetap terhadap individu, kelompok dan masalah sosial atau lingkungan. *Attitude* merupakan karakteristik yang tidak terlihat secara langsung namun pada umumnya dikaitkan dengan perilaku dan ucapan verbal (Amalia, dkk., 2021).

Sehingga dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan proses pengelolaan pegawai yang dilakukan dengan memperhatikan pengetahuan dan keterampilan pegawai terhadap kebutuhan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana disebutkan oleh Heffernan & Flood (2000) bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan pendekatan membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang andal dengan menjadikan kompetensi sebagai titik sentral. Lebih lanjut, Heffernan & Flood (2000) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi

bertujuan untuk menghasilkan SDM sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi serta standar kinerja yang sudah ditentukan. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki peranan penting dalam menghasilkan SDM yang sesuai dengan standar kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam hal ini Aparatur Sipil Negara telah diatur oleh pemerintah dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam undang-undang tersebut diamanatkan bahwa manajemen ASN dilakukan berbasis sistem merit tanpa adanya diskriminasi latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dalam memperjelas pedoman penerapan manajemen ASN, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yang merupakan pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Tidak hanya itu, pemerintah pun menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Dalam ketiga peraturan tersebut disebutkan bahwa manajemen ASN dilakukan dengan memperhatikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Kompetensi sendiri terbagi menjadi 3 (tiga) kategori, yakni:

- 1) Kompetensi teknis, merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
- 2) Kompetensi manajerial, merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- 3) Kompetensi sosial kultural, merupakan 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.

B. Penilaian/Pengukuran Kompetensi ASN

Pengukuran 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. Untuk melaksanakan penilaian kompetensi ASN, terdapat beberapa komponen yang dibutuhkan yaitu: standar kompetensi jabatan, tim penilaian kompetensi, metode dan alat ukur, dan fasilitas. Penilaian kompetensi dilaksanakan untuk memperoleh profil kompetensi PNS dalam rangka manajemen SDM atau manajemen karier (Peraturan BKN

Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil).

Dalam melaksanakan penilaian kompetensi dapat menggunakan berbagai metode. Salah satu metode penilaian kompetensi yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metode lainnya adalah metode *assessment center*. Metode ini dilakukan melalui *multi simulation* dan *multi assessor*. Metode *assessment center* telah banyak digunakan di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Jerman, dan sebagainya terutama dalam proses uji kompetensi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh metode ini. Keunggulan utama dari kegiatan penilaian kompetensi menggunakan metode ini adalah karena menggunakan *multi method*, *multi assessor/multi observer*, *multi criteria*, dan *multi assessee*/peserta sehingga tingkat validitas dan reliabilitasnya cukup tinggi dibandingkan metode lainnya (Krismiyati, 2014).

Hasil dari penilaian kompetensi digunakan untuk berbagai hal dalam manajemen SDM berbasis kompetensi. Bahkan dalam kebijakannya, PPK wajib menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian antara lain meliputi: pengisian dalam jabatan, pengembangan karier, pengembangan kompetensi pegawai; dan/atau manajemen talenta.

C. Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diatur melalui kebijakan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS (PerLAN No. 10 Tahun 2018). Dalam pasal 1 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Selanjutnya dalam pasal 3, pengembangan kompetensi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi.

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, dilaksanakan melalui tahapan: inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS; verifikasi rancangan pengembangan kompetensi dan validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi. Dalam tahapan inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan, membutuhkan profil PNS, data hasil analisis kesenjangan kompetensi, data hasil analisis kesenjangan kinerja. Hasil dari inventarisasi tersebut menghasilkan jenis kompetensi yang diperlukan melalui jalur pengembangan kompetensi. Profil Kompetensi PNS yang digunakan dalam proses penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi diperoleh melalui Uji Kompetensi yang dilakukan oleh assessor internal pemerintah atau bekerjasama dengan assessor independen.

Dalam tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan pengembangan kompetensi, beberapa teknik pelaksanaan dari strategi pengembangan kompetensi yang dapat ditempuh adalah:

1) Pendidikan

Pendidikan berguna untuk meningkatkan kompetensi intelektualitas aparatur melalui pendidikan formal. Pengembangan kompetensi ASN melalui jalur pendidikan dilaksanakan dalam bentuk pemberian tugas belajar maupun izin belajar. Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/ atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, peningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier (Surat Edaran MenPAN RB Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan).

2) Pelatihan

Pelatihan dapat dilakukan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Sementara itu pelatihan non klasikal dilakukan dalam bentuk: coaching, mentoring, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, magang/praktik kerja, bimbingan di tempat kerja, pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya (PerLAN Nomor 10 tahun 2018). Menurut Ladiatno (2020) dalam Sinurat (2022), pengembangan kompetensi bukan hanya dapat dilakukan melalui pelatihan saja, tapi dapat dilakukan melalui magang, pertukaran pegawai, pembelajaran jarak jauh, coaching dan mentoring. Upaya-upaya tersebut bertujuan untuk mereduksi besarnya biaya pengembangan kompetensi pegawai, dimana anggaran pengembangan kompetensi pegawai membutuhkan anggaran yang besar, sehingga tidak semua pegawai memperoleh pengembangan kompetensi sebanyak 20 Jam Pelajaran jika hanya mengandalkan pelatihan saja.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pada tingkat instansi harus mengacu pada Rencana Pengembangan Kompetensi PNS yang sudah disusun. Keterkaitan jenis pelatihan yang diikuti dengan penempatan pada jabatan tertentu juga harus dijadikan salah satu dasar pertimbangan utama. Karena itu jenis pelatihan harus relevan dengan fungsi dan tugas pokok jabatan yang ada atau yang diperlukan dalam suatu organisasi.

Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Evaluasi pengembangan kompetensi di tingkat instansi dilakukan oleh PyB (Pejabat yang Berwenang), sementara itu evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural tingkat nasional dilakukan oleh LAN.

D. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Goldstein dan Gressner (1988) sebagai upaya sistematis yang dilakukan dengan tujuan agar dapat menguasai keterampilan, peraturan, konsep, ataupun cara berperilaku yang pada peningkatan kinerja. Kemudian menurut Dearden (1984) pelatihan pada dasarnya meliputi proses belajar mengajar dan latihan bertujuan untuk mencapai tingkatan kompetensi tertentu atau efisiensi kerja. Sementara itu, menurut Sastradipoera (2006) pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan taktik daripada teori (Sugandhi, 2016). Pada dasarnya program pelatihan memuat aktivitas-aktivitas pembelajaran yang sengaja didesain dan dikembangkan untuk menciptakan proses belajar dalam diri peserta sehingga melalui proses tersebut peserta akan memiliki kemampuan yang mencakup pengetahuan (*knowledge*); keterampilan (*skills*); dan sikap (*attitude*) yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan (Pribadi, 2014).

Kepemimpinan adalah salah satu variabel penting dalam sebuah organisasi termasuk di organisasi sektor publik. Van Wart (2017) mendefinisikan kepemimpinan sektor publik sebagai proses menyediakan hasil yang dibutuhkan oleh pihak yang berwenang dengan cara yang efisien, efektif, dan legal, mengembangkan dan mendukung tim kerja yang memberikan hasil tersebut, dan menyelaraskan organisasi dengan lingkungan didalam maupun diluar.

Pentingnya peran kepemimpinan di sektor pemerintahan, sehingga kepemimpinan menjadi hal yang harus terus dikembangkan. Sejalan dengan hal tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan terkait dengan kompetensi kepemimpinan di sektor publik melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang mengamanatkan bahwa pejabat struktural harus memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, baik pusat maupun daerah, sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi pejabat struktural dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial, dapat diwujudkan melalui Pelatihan Struktural sebagaimana diamanatkan berdasarkan ketentuan (Pasal 217 ayat 3).

Pengembangan kompetensi kepemimpinan pada sektor publik menurut Peraturan Kepala LAN No. 5 Tahun 2022 *juncto* PerLAN 6 tahun

2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, dibagi menjadi empat jenis sebagai berikut:

1. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I yang selanjutnya disebut PKN Tingkat I adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi madya.
2. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi pratama.
3. Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang selanjutnya disebut PKA adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan administrator.
4. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang selanjutnya disebut PKP adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pengawas.

Adapun metode pengembangan kompetensi kepemimpinan dilakukan dengan pendekatan *experiential learning* dengan pola *blended learning*, *distance learning* dan klasikal. Adapun kurikulum pelatihan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Struktur Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan

PKN Tingkat I	PKN Tingkat II	PKA	PKP
1) Agenda Mengelola Diri	1) Agenda Mengelola Diri	1) Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme	1) Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara
a. Pengembangan Kepemimpinan Kolaboratif	a. Energi Kepemimpinan	a. Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila & Integritas	a. Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila;
b. Etika dan Integritas;	b. Integritas Kepemimpinan	b. Bela Negara Kepemimpinan Pancasila	b. Bela Negara Kepemimpinan Pancasila.
2) Agenda Pengelolaan Kebijakan	2) Agenda Kepemimpinan Strategis	2) Agenda Kepemimpinan Kinerja	2) Agenda Kepemimpinan Pelayanan
a. Kerangka Manajemen Kebijakan Publik	a. Kepemimpinan Digital	a. Kepemimpinan Transformasional	a. Diagnosa Organisasi;
b. Komunikasi dan Advokasi Kebijakan	b. Kepemimpinan Kewirausahaan	b. Jejaring Kerja	b. Berpikir Kreatif dalam Pelayanan;
c. Isu Strategis Kebijakan	c. Organisasi Pembelajar.	c. Strategi Komunikasi Organisasi Sektor Publik	c. Membangun Tim Efektif di Era <i>New Normal</i>
		d. Manajemen Perubahan Sektor Publik.	d. Kepemimpinan dalam

			Pelaksanaan Pekerjaan.
3) Agenda Pengelolaan Perubahan Kolaboratif	3) Agenda Manajemen Strategis	3) Agenda Manajemen Kinerja	3) Agenda Pengendalian Pekerjaan
a. Berpikir Holistik;	a. Manajemen Strategis Sektor Publik	a. Akuntabilitas Kinerja	a. Komunikasi dalam Pelayanan Publik;
b. Kepemimpinan Kolaboratif	b. Isu Strategis	b. Hubungan Kelembagaan	b. Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik;
c. Transformasi Digital.	c. Marketing Sektor Publik	c. Organisasi Digital	c. Penyusunan RKA Pelayanan Publik;
	d. Kemitraan Swasta dan Pemerintah	d. Manajemen Kinerja	d. Pelayanan Publik Digital;
		e. Standar Kinerja Pelayanan	e. Manajemen Mutu;
		f. Manajemen Keuangan Negara	f. Manajemen Pengawasan; dan
		g. Manajemen Risiko.	g. Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan.
4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kolaboratif	4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis	4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja	4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Pelayanan
a. <i>Benchmarking</i> Kebijakan;	a. Visitasi Agenda	a. Studi Lapangan Kinerja Organisasi;	a. Studi Lapangan Pelayanan Publik
b. <i>Policy Brief</i> ;	b. Visitasi Kepemimpinan Nasional	b. Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.	b. Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik.
c. Proyek Perubahan	c. <i>Policy Brief</i>		
	d. Proyek Perubahan.		

Sumber: Diolah dari Keputusan Kepala LAN Nomor: 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan

E. Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training*)

Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK)/*Competency Based Training* (CBT) adalah sebuah inovasi dan reformasi dalam dunia Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan di berbagai negara baik di Asia maupun di Eropa. Model tersebut dinyatakan terbukti efektif dan lebih aplikatif dibandingkan dengan model pelatihan tradisional dalam pengembangan kompetensi SDM. PBK tidak hanya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku pegawai tetapi juga menyiapkan pegawai untuk mencapai tujuan

organisasi mereka dan menyelaraskan pelatihan dan strategi dengan intervensi kinerja (Wu, 2013).

PBK sendiri adalah pengembangan individu yang berorientasi pada penguasaan keterampilan atau kemampuan khusus, secara individual, yang nantinya harus mampu didemonstrasikan di tempat kerja (Alfiendry, 2014). Dalam PBK, tujuan/fokus pelatihan adalah agar peserta pelatihan dapat mencapai standar kompetensi yang sudah ditetapkan. Salah satu ciri khas utama pelatihan berbasis kompetensi adalah bahwa pencapaian setiap peserta didik diukur untuk melihat apakah mereka mencapai standar kompetensi. Secara lebih komprehensif, karakteristik utama CBT menurut Rick Sullivan dan Noel McIntosh (1996) adalah:

- Kompetensi-kompetensinya dipilih dengan cermat.
- Teori yang mendukung diintegrasikan dengan praktik keterampilan. Pengetahuan esensial dipelajari untuk mendukung kinerja keterampilan.
- Materi pelatihan yang rinci disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dicapai dan dirancang untuk mendukung penguasaan pengetahuan dan keterampilan.
- Metode pengajaran melibatkan pembelajaran lingkungan dan mencakup umpan balik langsung dan menyeluruh kepada peserta.
- Pengetahuan dan keterampilan peserta dinilai saat mereka memasuki program dan mereka yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memuaskan dapat melewati pelatihan atau kompetensi yang telah dicapai.
- Pendekatan pelatihan yang fleksibel termasuk metode kelompok besar, kegiatan kelompok kecil dan belajar individu merupakan komponen penting.
- Menggunakan berbagai materi pendukung termasuk cetakan, audiovisual dan simulasi (model) yang sesuai dengan keterampilan yang sedang dipelajari.
- Belajar harus serba cepat.
- Penyelesaian pelatihan yang memuaskan didasarkan pada pencapaian semua kompetensi yang ditentukan.

Dalam pendekatan pelatihan berbasis kompetensi, setiap peserta didik dinilai untuk menemukan kesenjangan antara keterampilan yang mereka butuhkan dan keterampilan yang sudah mereka miliki. Perbedaan antara keduanya disebut *gap* kompetensi. Sebuah program pelatihan kemudian dikembangkan untuk membantu peserta pelatihan memperoleh keterampilan yang belum mereka miliki dan menutup kesenjangan (Wu, 2013). Penilaian kebutuhan merupakan langkah yang penting dan strategis agar pelatihan yang dilaksanakan berjalan efektif. Para ahli menyatakan bahwa tanpa diawali dengan penentuan kebutuhan, tidak dapat dijamin bahwa pelatihan yang tepat akan diberikan pada *trainee* yang tepat (Alfiendry, 2014). Selain itu, dalam prosesnya, pelatihan berbasis kompetensi biasanya diawali dengan keharusan seorang karyawan/pegawai untuk menunjukkan terlebih dahulu kemampuan mereka untuk melakukan

tugas tertentu (Wu, 2013). Artinya pelatihan diawali dengan memetakan kompetensi peserta untuk mengetahui posisi kompetensi mereka saat ini.

Pada akhir pelatihan, dalam pelatihan tradisional evaluasi dilakukan melalui tes berbasis pengetahuan. Sementara dalam CBT, penilaian berbasis pengetahuan pasti digunakan untuk mengukur penguasaan informasi, namun fokus utamanya adalah mengukur penguasaan keterampilan.

Sementara itu, Boahin dan Hofman dalam tulisannya membedakan pelatihan berbasis kompetensi dengan pelatihan tradisional berdasarkan beberapa indikator. Misalnya dalam pelatihan tradisional, tidak ada sistem yang terstruktur yang memberikan pengakuan terhadap pembelajaran sebelumnya (*Recognition of Prior Learning/RPL*) dan kredit untuk pembelajaran sebelumnya terbuka untuk interpretasi. Namun dalam CBT, peserta yang telah memiliki keterampilan khusus melalui pelatihan formal sebelumnya, pengalaman kerja atau kehidupan dapat menerima kredit atau pengecualian dari modul yang berisi kompetensi khusus tersebut. Kemudian, dalam CBT juga desain pengembangan kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta, sementara itu dalam pelatihan tradisional yang seringkali bersifat generik (Boahin & Hofman, 2014). Pelatihan tradisional seringkali bersifat umum, dan tidak terlalu fokus pada menjembatani kesenjangan keterampilan tertentu untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan. Selain itu, pelatihan CBT bersifat fleksibel, tidak berdasarkan waktu dan pembelajaran berpusat pada peserta pelatihan, di mana peserta pelatihan dapat belajar melalui modul secara individu atau dalam kelompok kecil dengan langkah mereka sendiri sementara peran instruktur adalah sebagai pelatih, mentor atau fasilitator (Boahin & Hofman, 2014).

Salah satu masalah yang banyak terjadi di sektor publik adalah bahwa pelatihan yang di desain tanpa memperhatikan *gap* individu, ini juga terjadi di Taiwan. Riset yang dilakukan Jui-Lan Wu di Taiwan, tanpa mengidentifikasi perbedaan individu dalam kesenjangan kompetensi, rencana pelatihan tahunan CPA mewajibkan semua PNS untuk hadir, terlepas dari apakah mereka memiliki kesenjangan (Wu, 2013). Ini tidak sesuai dengan paradigma Pelatihan Berbasis Kompetensi.

Jika kita kontekskan ke dalam pelatihan kepemimpinan ASN saat ini di Indonesia, pelatihan struktural kepemimpinan merupakan pelatihan yang didesain untuk memenuhi kompetensi manajerial ASN sebagaimana dinyatakan dalam pasal 217 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 *juncto* PP 17 tahun 2020. Hal ini juga ditegaskan di dalam kebijakan yang dikeluarkan oleh LAN, yaitu PerLAN Nomor 5 tahun 2022 *juncto* Perlan 6 tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Di dalam kebijakan tersebut dinyatakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan untuk mengembangkan kompetensi peserta agar memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan struktural. Standar kompetensi manajerial tersebut adalah sebagaimana ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan, dalam hal ini Permenpan Nomor 38 tahun

2017. Di dalam peraturan tersebut, kompetensi manajerial ASN ada 8 (delapan), yaitu:

1. Integritas
2. Kerjasama
3. Komunikasi
4. Orientasi pada Hasil
5. Pelayanan Publik
6. Pengembangan Diri dan Orang Lain
7. Mengelola Perubahan
8. Pengambilan Keputusan.

Setiap kompetensi manajerial tersebut dikelompokkan menjadi 5 (lima) level. Standar kompetensi manajerial bagi pejabat struktural/manajerial ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 4. Standar Kompetensi Manajerial Bagi Pejabat Manajerial Menurut PermenPANRB 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 Permenpan 38 tahun 2017

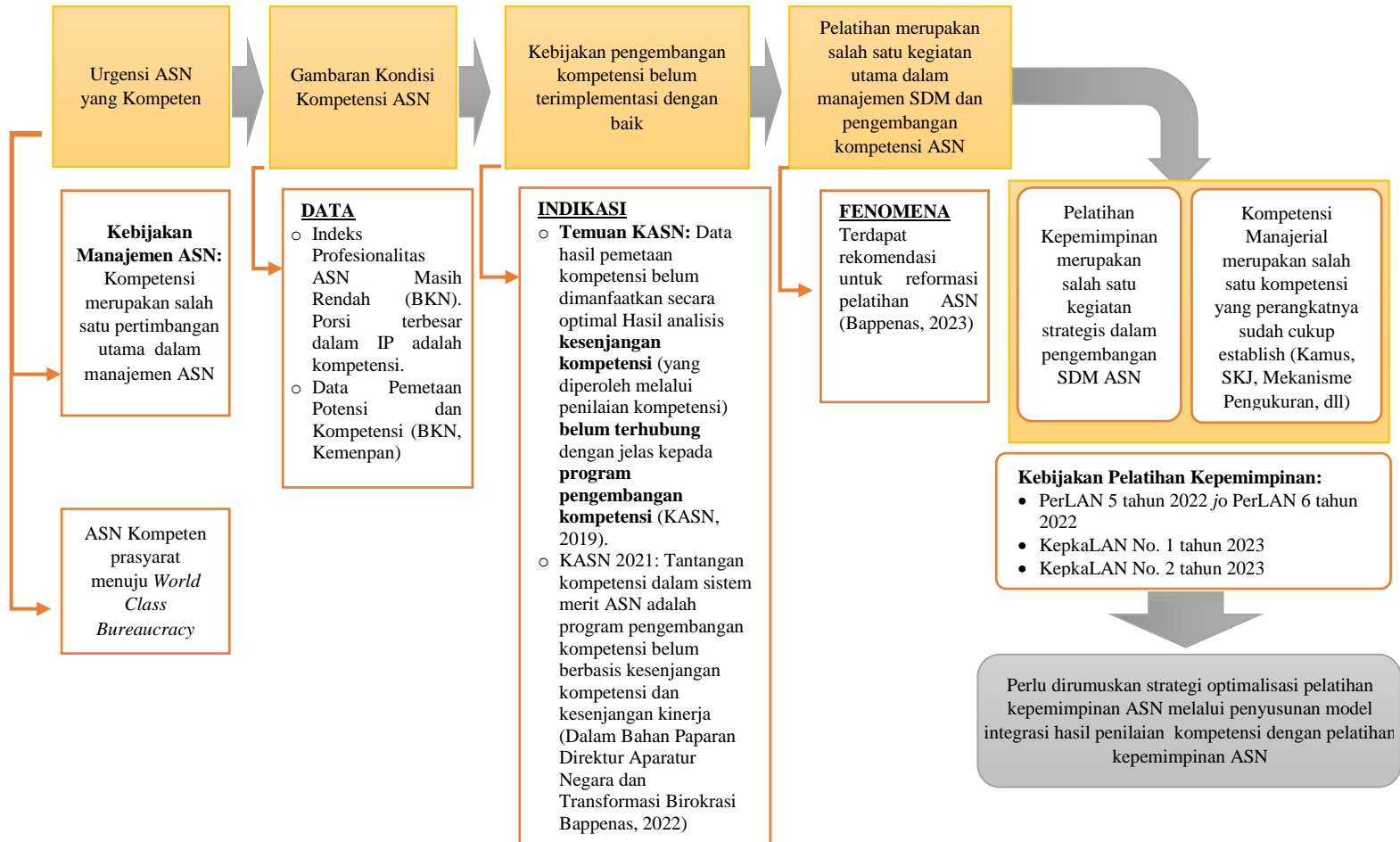
Jika dihubungkan dengan konsep pelatihan berbasis kompetensi, pelatihan struktural kepemimpinan saat ini sudah menerapkan sebagian konsep tersebut dimana sudah dinyatakan secara jelas arah kompetensi yang akan dibangun yaitu kompetensi manajerial yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan tentang standar kompetensi jabatan, yaitu PermenPANRB Nomor 38 tahun 2017. Selain penegasan sasaran kompetensi yang ingin dikembangkan, hal lain yang juga penting adalah memastikan bahwa desain pelatihan yang dikembangkan mengarah dan selaras dengan target kompetensi yang ingin diwujudkan, baik dari segi desain kurikulum hingga teknis penyelenggaraan pelatihan. Setiap proses pembelajaran yang dibangun idealnya mengarah atau bahkan diturunkan dari standar kompetensi yang disasar, agar terdapat kesatuan arah dan sasaran.

Salah satu upaya yang sudah dilakukan adalah menjamin pemenuhan kompetensi manajerial sesuai dengan PermenPANRB Nomor 38 tahun 2017 dengan cara menyelaraskan instrumen evaluasi akademik

pelatihan dengan standar kompetensi manajerial tersebut. Kemudian upaya lain yang sudah dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan cara memasukan kegiatan pemetaan potensi dan sikap perilaku kepemimpinan di awal pelatihan dengan metode *self assessment* dan melibatkan supervisor atau mentor. Hal ini tentunya sebuah upaya positif sebagai upaya untuk menerapkan salah satu prinsip dalam pelatihan berbasis kompetensi. Tetapi proses tersebut memungkinkan untuk dioptimalkan lebih lanjut dengan menjadikan hasil dari pemetaan mandiri tersebut sebagai dasar dalam membangun desain pelatihan baik dalam proses pembelajaran, coaching maupun mentoring.

Kemudian juga perlu didesain penerapan prinsip lain dalam PBK, yaitu pengakuan kompetensi sebelumnya. Sebaiknya dirancang sistem yang memungkinkan para peserta dilakukan pengakuan atas kompetensi kepemimpinan & manajerial yang mereka miliki saat sebelum mengikuti pelatihan. Karena pada dasarnya kompetensi dapat diperoleh dari berbagai cara, diantaranya pengalaman hidup, *on-the-job training*, dan juga melalui program pelatihan dan pengembangan (Wu, 2013). Beberapa hal tersebut yang coba ditawarkan dalam model yang akan dikembangkan dalam riset ini.

F. Kerangka Pikir Analisis/Riset Kebijakan



Gambar 2. Kerangka Pikir Analisis/Riset Kebijakan

BAB III METODOLOGI

A. Metode dan Pendekatan

Penyusunan rekomendasi kebijakan ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tim penyusun rekomendasi kebijakan mencoba memahami makna suatu kejadian atau peristiwa dengan mencoba berinteraksi dengan orang-orang dalam situasi/fenomena tersebut. Dalam konteks ini, Yusuf (2016) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian mencari makna, pemahaman, pengertian, *verstehen* tentang suatu fenomena, kejadian, maupun kehidupan manusia yang terlibat langsung dan/atau tidak langsung dalam *setting* yang diteliti, kontekstual, dan menyeluruh. Tim penyusun rekomendasi kebijakan mengumpulkan data dan mendeskripsikan secara mendetail tentang situasi, kegiatan atau fenomena yang terjadi (Yusuf, 2016). Penguatan argumentasi didapatkan melalui pandangan pakar dan praktisi serta data yang berasal dari dokumen dan laporan instansi terkait. Proses ini dilaksanakan secara bertahap dari awal hingga akhir yang kemudian disimpulkan selama proses penyusunan rekomendasi kebijakan. Pemilihan metode kualitatif dilakukan karena metode ini paling sesuai untuk memberikan rekomendasi kebijakan dalam penyusunan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN.

Data dan informasi yang ditemukan pada lokus dituangkan ke dalam laporan dengan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode untuk menggambarkan suatu hasil penelitian melalui deskripsi dan penjelasan (Ramadhan, 2021). Metode deskriptif digunakan untuk memperkuat argumentasi tim rekomendasi kebijakan dalam penyusunan model integrasi penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN. Tim lebih menekankan pada penggalan informasi untuk memahami permasalahan maupun hal-hal yang dibutuhkan dalam penyusunan model tersebut. Sehingga mampu menyusun gambaran model secara sistematis dan formal sesuai dengan fakta yang diteliti.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penyusunan rekomendasi kebijakan ini memiliki tujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang valid. Tim rekomendasi kebijakan akan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilaksanakan dengan melakukan pengumpulan dan mencatat informasi yang penting. Hasil dari studi dokumentasi berupa data dan informasi tertulis. Studi dokumentasi dilakukan untuk memperkaya pengetahuan mengenai berbagai konsep yang akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam proses penelitian (Sugiyono, 2015).

2. Studi Pustaka

Studi Pustaka dilaksanakan untuk menganalisis data yang berasal dari artikel, karya tulis ilmiah, peraturan perundang-undangan dan dokumentasi lainnya. Dokumentasi yang digunakan akan menjadi dasar

3. Wawancara

Wawancara didefinisikan sebagai diskusi antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu (Kahn & Cannell, 1957). Wawancara digunakan untuk mendapatkan gambaran permasalahan pada studi pendahuluan. Wawancara juga menjadi metode yang dilaksanakan tim untuk mengumpulkan informasi dari pakar dan praktisi. Melalui wawancara, tim akan mengumpulkan informasi terkait penyusunan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN.

4. Diskusi

Diskusi digunakan untuk menambah wawasan, ilmu pengetahuan, dan pemahaman tim terhadap realitas yang terjadi. Sehingga akan memperkuat argumentasi tim rekomendasi kebijakan dalam menyelesaikan dan memecahkan topik permasalahan yang ada.

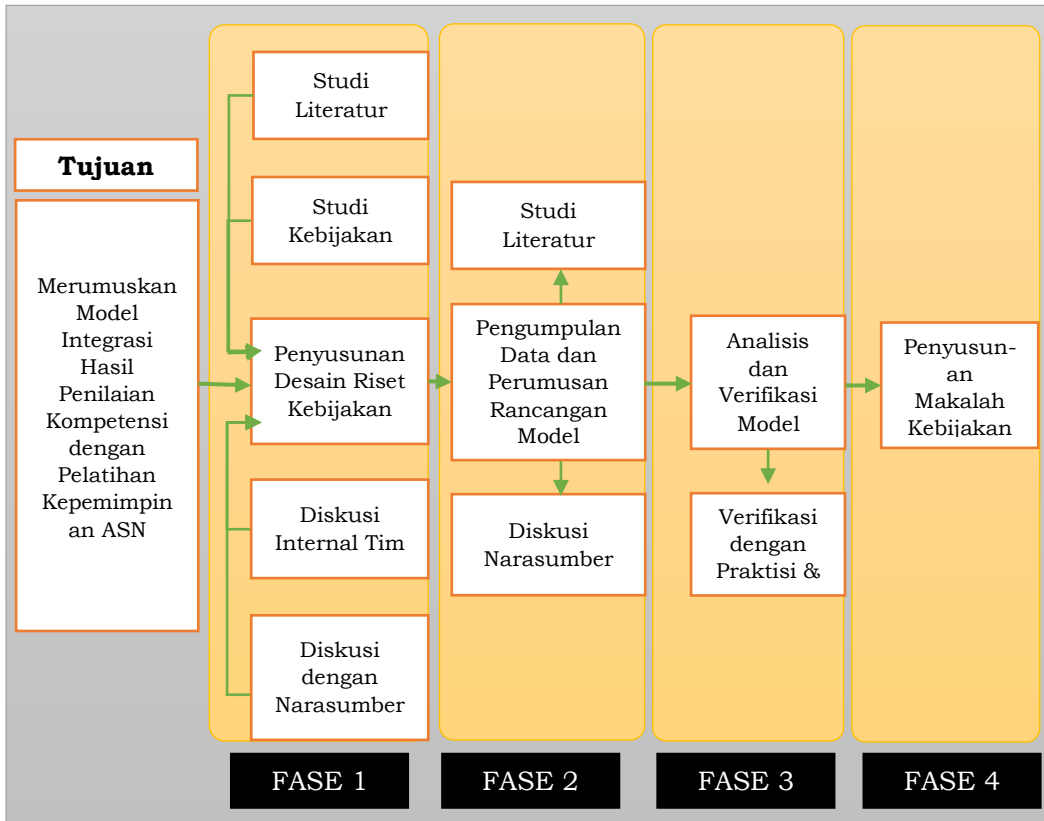
5. *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah bentuk khusus wawancara (Blaikie, 2009). FGD dilaksanakan untuk menyamakan setiap persepsi yang muncul pada penyusunan model yang akan dibangun. FGD sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang isu-isu sosial. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan data dari kelompok individu yang dipilih secara sengaja, bukan dari sampel yang representatif secara statistik dari populasi yang lebih luas (Nyumba et.al., 2017). Melalui FGD, akan tercipta klarifikasi informasi dan kesepakatan terhadap rekomendasi yang dibuat.

C. Teknik Analisis Data

Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif. Menurut Bogdan dalam Sugiyono, analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, studi dokumen, dan bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Miles dan Huberman (1992), proses analisis data penelitian kualitatif adalah reduksi data hasil dari pengumpulan data. Reduksi data adalah upaya menyimpulkan data, selanjutnya data dipilah berdasarkan kategori tertentu. Hasil dari reduksi data kemudian diolah sehingga terlihat seperti sketsa, sinopsis, matriks dan bentuk lainnya sehingga dapat tergambarkan fakta yang sedang terjadi. Selanjutnya adalah menetapkan kesimpulan berdasarkan hasil verifikasi selama penyusunan rekomendasi kebijakan berlangsung.

D. Kerangka Kerja Operasional Riset



Gambar 3. Kerangka Kerja Operasional Riset Kebijakan

Adapun informan dan lokus adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Daftar Informan dalam Setiap Tahapan Kegiatan

Tahap	Informan	Lokasi
Fase 1: Penyusunan <i>Policy Research Design</i>	<ol style="list-style-type: none"> Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN LAN; Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN LAN; Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara LAN 	<ol style="list-style-type: none"> Puslatbang PKASN LAN Kedeputian KKIAN LAN
Fase 2:	1. P3KBangkom ASN LAN: Koordinator Pengembangan	1. P3KBangkom ASN LAN

Pengumpulan Data dan Perumusan Rancang Model	<p>Program CPNS dan Struktural beserta Tim;</p> <p>2. Pakar Kompetensi dan Pengembangan SDM dari Assessment Center Indonesia (ACI)</p> <p>3. Akademisi Bidang Pembelajaran dari Universitas Pendidikan Indonesia.</p>	2. Puslatbang PKASN LAN
Fase 3: Analisis dan Verifikasi Model	<p>Tingkat Nasional:</p> <p>1. Praktisi Pengembangan SDM di Sektor Publik: Kepala Pusat Pengembangan Talenta Kementerian PUPR</p> <p>2. Praktisi Pengembangan SDM di Sektor Private: <i>Senior Manager Talent Management & Renumeration</i> PT Garuda Indonesia</p> <p>Tingkat Daerah</p> <p>1. Praktisi Pengembangan Kompetensi ASN di Sektor Publik: Sekretaris BPSDMD Prov. Jawa Tengah</p> <p>2. Praktisi Penilaian Kompetensi ASN di Sektor Publik: Kepala Unit Penilaian Kompetensi ASN BKD Prov. Jawa Tengah</p> <p>3. Akademisi Bidang Pengelolaan SDM: Dosen Psikologi Universitas Diponegoro</p>	<p>1. Jl. Pattimura No. 20 Kebayoran Baru Jakarta Selatan</p> <p>2. Garuda City Soekarno-Hatta International Airport</p> <p>3. BPSDMD Prov. Jawa Tengah</p> <p>4. Universitas Diponegoro</p>
Fase 4: Penyusunan Makalah Kebijakan	<p>1. Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara LAN;</p> <p>2. Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN LAN.</p>	LAN Pusat, Jln. Veteran No. 10, Jakarta Pusat

Sumber: Hasil Olahan Tim Analisis Kebijakan, 2023

BAB IV HASIL & PEMBAHASAN

A. Alternatif Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN

Pada model ini, kegiatan pelatihan merupakan kegiatan yang terintegrasi dan saling terkait dengan proses penilaian kompetensi ASN. Model ini juga menawarkan keterhubungan antara data *gap* kompetensi dengan desain pelatihan dalam pelatihan kepemimpinan/manajerial. Sehingga proses pelatihan tidak berdiri sendiri tetapi saling terhubung dengan proses penilaian kompetensi, hingga proses pasca pelatihan. Selain itu model ini juga menawarkan optimalisasi penggunaan hasil penilaian kompetensi di dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN.

1. Alternatif I: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Fleksibel

Alternatif pertama adalah model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan yang fleksibel. Adapun gambaran kegiatan pelatihan kepemimpinan dengan model ini adalah dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penyediaan Data Profil Kompetensi Manajerial Peserta

Dalam model integrasi ini profil kompetensi manajerial hasil penilaian kompetensi dijadikan sebagai bagian/instrumen dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN. Karena data tersebut akan digunakan sebagai *base line* dalam melakukan berbagai *treatment* di dalam pelatihan kepemimpinan nantinya agar proses pelatihan menjadi semakin efektif. Untuk itu sebelum seorang ASN diikutkan pelatihan kepemimpinan, akan dilakukan terlebih dahulu proses pemetaan terhadap capaian kompetensi sebelumnya. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa kompetensi dapat diperoleh oleh seseorang tidak hanya melalui jalur pelatihan, tetapi juga dapat diperoleh karena pengalamannya dalam pekerjaan, dan sebagainya. Sehingga sebelum masuk ke proses pelatihan, perlu dilakukan pengakuan terlebih dahulu terhadap kompetensi yang sudah diperoleh sebelum memasuki jalur pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip bahwa pelatihan yang merupakan salah satu jalur pengembangan kompetensi, merupakan upaya untuk memenuhi *gap* kompetensi. Proses ini juga bisa disebut sebagai asesmen awal.

Dalam melakukan proses pemetaan awal, sebaiknya menggunakan metode yang cukup sederhana namun memiliki validitas yang sedang, salah satunya yaitu *Situational Judgement Test* (SJT). Kemudian juga sebaiknya mempertimbangkan menggunakan metode yang tidak menghabiskan waktu yang lama agar tidak berdampak signifikan pada penambahan masa waktu pelaksanaan pelatihan. Misalnya dapat menggunakan metode *Rapid*

Assessment, atau Asesmen Online. Proses pemetaan kompetensi pegawai disini dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang pengukuran kompetensi ASN baik secara prosedur, metodologi maupun standar kompetensi yang digunakan. *Output* dari proses ini adalah tersedianya data profil kompetensi manajerial calon peserta pelatihan kepemimpinan. Dalam proses pemetaan kompetensi awal peserta dapat dilakukan oleh lembaga pelatihan dengan bekerja sama dengan lembaga asesmen kompetensi. Namun jika calon peserta pelatihan kepemimpinan sudah memiliki data profil kompetensi yang berasal dari laporan hasil pemetaan kompetensi yang pernah ia ikuti, maka data tersebut dapat langsung digunakan dalam proses pelatihan. Syaratnya adalah laporan hasil asesmen tersebut masih berlaku sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang penilaian kompetensi ASN.

Yang menjadi *input*/objek dalam proses ini adalah: *Pertama*, pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan tetapi belum memiliki bukti kompetensi manajerial di level jabatan yang ia duduki. *Kedua*, adalah suksesor yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan tertentu.

b. Proses Pelatihan (Pembelajaran, Coaching dan Mentoring)

Dalam alternatif ini, pada tahap pelatihannya, desain pelatihan dibuat fleksibel. Fleksibilitas tersebut berlaku pada semua tahapan pelatihan baik pada tahap pembelajaran mandiri, *e-learning*, hingga klasikal. Model pelatihan kepemimpinan fleksibel disini adalah pendekatan inovatif untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan di berbagai tingkatan dengan menggunakan pendekatan yang menekankan fleksibilitas dan kesesuaian dengan kebutuhan/*gap* kompetensi individu. Artinya peserta pelatihan kepemimpinan hanya mengikuti mata pelatihan yang sesuai dengan yang ia butuhkan untuk menutupi *gap* kompetensinya. Kebutuhan tersebut bukan didasarkan hanya dari keinginan peserta bersangkutan, tetapi merujuk pada hasil pemetaan kompetensi yang sudah ia jalani. Untuk kompetensi-kompetensi yang sudah terpenuhi berdasarkan hasil asesmen, tidak wajib untuk ia ikuti. Oleh karena itu, pada fase pra-pelatihan, calon peserta harus mengikuti pemetaan kompetensi yang mengacu pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang ia duduki atau SKJ pada jabatan yang diproyeksikan untuk ia duduki.

Meskipun adanya fleksibilitas dalam mengambil mata pelatihan, namun dalam model ini, program pelatihan kepemimpinan didesain hanya 1 (satu) desain saja yang memuat mata pelatihan-mata pelatihan yang akan mendukung tercapainya standar kompetensi jabatan manajerial sesuai level pelatihan. Yang menjadi prasyarat disini adalah desain kurikulum harus selaras dan sinkron dengan kebijakan standar kompetensi jabatan manajerial ASN. Karena pelatihan struktural kepemimpinan pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi standar kompetensi manajerial ASN.

Model seperti ini mirip dengan model RPL (Rekognisi Pembelajaran Lampau) di perguruan tinggi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri

Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 41 Tahun 2021 tentang Rekognisi Pembelajaran Lampau. RPL adalah pengakuan atas capaian pembelajaran seseorang yang diperoleh dari pendidikan formal, nonformal, informal, dan/atau pengalaman kerja sebagai dasar untuk melanjutkan pendidikan formal dan untuk melakukan penyetaraan dengan kualifikasi tertentu. Calon mahasiswa akan mengikuti tahapan asesmen pada tahapan pra kuliah. Hasil asesmen akan menunjukkan capaian pembelajaran yang dipersyaratkan dalam mata kuliah tertentu. Metode rekognisi pembelajaran lampau tidak serta merta membebaskan peserta didik untuk tidak mengikuti perkuliahan dari awal hingga akhir. Terdapat mata kuliah yang wajib diikuti oleh setiap peserta didik.

Di akhir pelatihan dilakukan evaluasi akhir pelatihan untuk mengukur capaian pembelajaran peserta. Dalam model integrasi ini, tidak ada perbedaan pada proses evaluasi akhir dengan kebijakan yang ada saat ini. Mekanisme pada proses evaluasi akhir ini mengacu pada kebijakan pelatihan kepemimpinan saat ini. Dalam kebijakan yang berlaku saat ini misalnya evaluasi tersebut terdiri dari evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku. *Output* dari proses ini adalah peserta dinyatakan lulus, dan ada yang ditunda kelulusannya.

c. Penilaian Kompetensi pasca Pelatihan

Setelah seorang peserta pelatihan melewati proses pelatihan dan sudah menyelesaikan evaluasi pelatihan. Dalam jangka waktu tertentu alumni pelatihan akan dilakukan proses penilaian kompetensi pasca pelatihan. Penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk memastikan peserta mengalami peningkatan kompetensi dan memenuhi standar kompetensi jabatan yang sesuai dengan jenjang pelatihan yang ia ikuti. Hal ini berangkat dari pemikiran bahwa pada dasarnya tujuan dilakukannya pelatihan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta sebagaimana tertuang dalam kebijakan pelatihan yaitu Peraturan LAN Nomor 5 tahun 2022 *juncto* Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2022. Pada pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan Penyelenggaraan Pelatihan Struktural adalah untuk mengembangkan Kompetensi Peserta dalam rangka memenuhi standar Kompetensi manajerial Jabatan Struktural. Standar Kompetensi tersebut sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar Kompetensi jabatan. Untuk memastikan ketercapaian tujuan tersebut maka dilakukan penilaian kompetensi pasca pelatihan kepemimpinan.

Proses penilaian kompetensi pasca pelatihan memiliki dua opsi dalam pelaksanaannya, yaitu:

1) Mengintegrasikan penilaian kompetensi manajerial dengan evaluasi akhir pelatihan

Dalam alternatif ini proses evaluasi akhir diintegrasikan dengan proses penilaian kompetensi manajerial peserta dengan cara menurunkan instrumen semua jenis evaluasi pelatihan yang dilakukan dari indikator perilaku kompetensi manajerial sesuai level pelatihan. Atau dapat juga dengan menurunkan indikator evaluasi sikap perilaku dari indikator perilaku dalam standar kompetensi manajerial ASN sesuai level pelatihan. Sehingga dengan begitu proses evaluasi pelatihan dapat sekaligus mengakomodir proses penilaian kompetensi. Untuk meningkatkan validitas proses penilaian kompetensinya, maka penguji dapat menggunakan pakar kompetensi manajerial yang dibekali dengan kemampuan asesmen kompetensi manajerial.

Output pelatihan kepemimpinan dengan opsi ini adalah:

- a) Peserta dinyatakan memenuhi standar kompetensi manajerial, lalu diberikan sertifikat kompetensi manajerial. Selain itu, alumni juga diberikan *feedback* berupa strategi peningkatan kompetensi ke level di atasnya. Sertifikat kompetensi manajerial tersebut memiliki masa berlaku yang menyesuaikan dengan kebijakan yang mengatur tentang pemetaan kompetensi ASN.
- b) Peserta dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi manajerial. Peserta ini hanya diberikan sertifikat keikutsertaan pelatihan serta *feedback* berupa strategi pemenuhan *gap* kompetensi melalui pembelajaran dan pembimbingan di tempat kerja (Coaching dan Mentoring). Peserta tersebut akan mengikuti pengembangan kompetensi di tempat kerja selama kurun waktu tertentu, untuk kemudian mengikuti uji kompetensi kembali.

2) Melakukan penilaian kompetensi secara terpisah dari pelatihan ASN

Alternatif kedua adalah penilaian kompetensi dilakukan secara terpisah dengan proses evaluasi akhir peserta pelatihan. Evaluasi pelatihan pada alternatif ini adalah sebagaimana kebijakan saat ini. Jadi setelah peserta selesai mengikuti pelatihan maka dilakukan evaluasi akhir yang fokus pada capaian pembelajaran. *Output*-nya adalah surat tanda tamat pelatihan (STTP). STTP adalah sebagai bukti seseorang sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan sesuai jenjangnya. Bagi peserta yang ditunda kelulusannya diberikan kesempatan untuk remedial sebagaimana kebijakan saat ini.

Kemudian setelah itu secara terpisah dilakukan penilaian kompetensi untuk menilai peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Penilaian kompetensi/uji kompetensi terhadap alumni pelatihan dilakukan paling cepat 3 (tiga) bulan setelah pelatihan berakhir, dan paling lama 12 (dua belas) bulan setelah berakhirnya pelatihan. Hal ini untuk memastikan ketercapaian peningkatan

kompetensi manajerial peserta. Proses penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga penilaian kompetensi/*assessment center*. Peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan memenuhi SKJ, maka akan diberikan sertifikat kompetensi manajerial ASN. Pemberian bukti pengakuan berupa sertifikat dilakukan karena dengan diberikan sertifikat kompetensi, dapat menjadi *evidence*/dokumen bukti yang kuat seseorang telah mengikuti penilaian kompetensi dan dinyatakan memenuhi kompetensi manajerial di level yang diujikan. Namun untuk menerapkan ini, perlu ditetapkan dalam kebijakan yang mengatur tentang kompetensi ASN. Sertifikat kompetensi tersebut masa berlakunya sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang hasil penilaian kompetensi melalui asesmen. Hasil penilaian kompetensi tersebut juga dapat menjadi *input* bagi program manajemen talenta instansi.

Bagi peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi SKJ manajerial, maka diberikan *feedback* berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja. Rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dengan memberikan pengembangan kompetensi di tempat kerja untuk memenuhi *gap* kompetensi yang masih ada. Setelah dalam jangka waktu tertentu, maka peserta tadi mengikuti uji kompetensi kembali, jika dia lulus maka mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial ASN.

d. Tindaklanjut Pasca Penilaian Kompetensi

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, peserta pelatihan kepemimpinan yang mengikuti penilaian kompetensi terdapat dua kemungkinan, yaitu Memenuhi SKJ atau Belum Memenuhi SKJ. Dalam model ini, pasca dilakukan penilaian kompetensi tersebut, penyelenggara memberikan *feedback* untuk ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dan alumni di tempat dia bekerja. Hal ini disebut sebagai *treatment* pasca pelatihan.

1) Peserta yang Memenuhi SKJ

Peserta yang dinyatakan memenuhi SKJ dalam pelatihan kepemimpinan mendapatkan dokumen sertifikat kompetensi manajerial sesuai jenjang pelatihan yang diikuti, serta *feedback* peningkatan lebih lanjut. Khusus untuk sertifikat kompetensi manajerial masa berlakunya disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku. Peserta yang telah berhasil menyelesaikan pelatihan struktural kepemimpinan akan memasuki babak berikutnya dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan mereka. Babak ini disebut sebagai "*Competency Development Next Level*," pengembangan kompetensi ke level selanjutnya.

Lembaga asesmen akan memberikan rekomendasi terkait strategi pengembangan kompetensi ke level selanjutnya. Rekomendasi tersebut akan ditindaklanjuti oleh instansi peserta. Pada tahap ini, peserta akan menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan menantang untuk

mengasah kemampuan kepemimpinan mereka. Mereka akan diajak untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam situasi nyata, memperluas wawasan mereka, dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh.

Penerapan *Competency Development Next Level* tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi saja, tetapi juga mencakup pemberian tantangan-tantangan baru kepada pegawai yang bersangkutan. Tantangan tersebut dapat diberikan melalui perluasan penugasan atau program kegiatan yang baru. Tahap ini memiliki tujuan lebih lanjut dalam mengasah kemampuan manajerial dan kepemimpinan pegawai, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dan menangani persoalan yang lebih kompleks.

Pemberian tantangan baru melalui penugasan jabatan atau program kegiatan baru merupakan cara efektif untuk menguji kemampuan calon pemimpin dalam lingkungan kerja. Dalam posisi atau program kegiatan yang lebih tinggi, seorang pemimpin harus menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan masalah yang lebih kompleks, yang memerlukan keterampilan kepemimpinan yang lebih maju untuk berhasil menghadapinya.

Dalam posisi manajerial yang lebih tinggi, pemimpin dituntut untuk mengelola SDM dengan lebih efektif dan efisien. Mereka harus mampu memotivasi dan mengarahkan tim, mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat dalam tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Dengan menghadapi tantangan ini, pegawai dapat mengasah kemampuan manajerialnya dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh di dalam organisasi.

Penerapan *Competency Development Next Level* memiliki manfaat ganda, yaitu memberikan tantangan dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri mereka menjadi pemimpin yang lebih unggul, sekaligus mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pertumbuhan, dan memberikan nilai tambah bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan.

2) Peserta Belum Memenuhi SKJ

Bagi peserta yang dari hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi jabatan manajerial sesuai level pelatihan kepemimpinan yang dia ikuti, maka dia hanya mendapatkan pengakuan telah mengikuti pelatihan saja. Hal ini diberikan dalam bentuk sertifikat keikutsertaan pelatihan. Sertifikat ini juga nantinya dapat dijadikan sebagai dokumentasi riwayat pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sertifikat keikutsertaan ini juga menjadi dasar bagi alumni tersebut di masa depan untuk tidak perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan yang sama lagi dari awal, tetapi bisa langsung mengikuti penilaian kompetensi di akhir pelatihan.

Peserta dalam kategori ini juga diberikan *feedback* (umpan balik) berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja, sehingga instansinya mengetahui langkah yang akan dilaksanakan pada tahapan selanjutnya. Instansinya melalui rekomendasi pengembangan kompetensi tersebut diminta untuk membina pegawai yang bersangkutan agar mendapatkan peningkatan kompetensinya sesuai dengan rekomendasi *feedback* dari tim penilai kompetensi. Bagi pegawai yang bersangkutan tetap harus mengikuti uji kompetensi apabila diperlukan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan yang terkait dengan promosi atau evaluasi jabatan.

Ada beberapa metode pembimbingan di tempat kerja yang dapat diterapkan, antara lain:

- a) *Coaching*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Di dalam coaching, peserta akan diberikan pendamping berupa seorang coach yang berpengalaman untuk membantu mereka merumuskan tujuan dan rencana pengembangan pribadi. Coach akan memberikan arahan, dorongan, dan dukungan yang dibutuhkan peserta untuk mencapai target pengembangan kompetensi pegawai bersangkutan.
- b) *Mentoring*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dalam proses mentoring melibatkan bimbingan dan arahan dari seorang mentor yang telah berpengalaman dalam bidang yang sama atau serupa dengan peserta. Mentor akan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, memberikan nasihat berharga, dan membantu peserta memperluas jaringan profesional mereka.

Melalui pembimbingan, peserta yang belum memenuhi SKJ memiliki kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi yang akan dicapai. Pembimbingan juga memberikan ruang bagi refleksi pribadi, pertumbuhan, dan perkembangan diri yang berkesinambungan. Sehingga untuk mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial, alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan tidak harus mengikuti pelatihan kembali, tetapi hanya berfokus pada pengembangan kompetensi yang belum berhasil dicapai saja.

Instansi pengirim menindaklanjuti rekomendasi pengembangan kompetensi di tempat kerja tersebut selama 60 hari. Setelah itu, peserta tersebut mengikuti uji kompetensi kembali untuk memastikan bahwa peserta telah mencapai kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan.

Konsekuensi Alternatif Ini:

Jika opsi ini diambil sebagai pilihan kebijakan, maka beberapa konsekuensinya adalah:

- Perlu dilakukan sinkronisasi antara kurikulum pelatihan kepemimpinan dengan kebijakan yang mengatur tentang standar kompetensi jabatan ASN.
- Perlu dibuat kebijakan baru tentang desain pelatihan kepemimpinan, dimana peserta tidak harus mengambil semua mata pelatihan yang tersedia, tetapi hanya mengambil beberapa mata pelatihan yang sesuai dengan karakteristik *gap* kompetensi mereka.
- Perlu dirumuskan mekanisme pembiayaan pelatihan yang dapat mengakomodir proses asesmen awal yang dilakukan sebelum dan pasca pelatihan.
- Perlu diatur mekanisme kerja sama antara lembaga pelatihan dengan lembaga asesmen dalam rangkaian pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN.
- Perlu diatur tentang sertifikat kompetensi manajerial ASN di dalam kebijakan manajemen ASN.

Keunggulan:

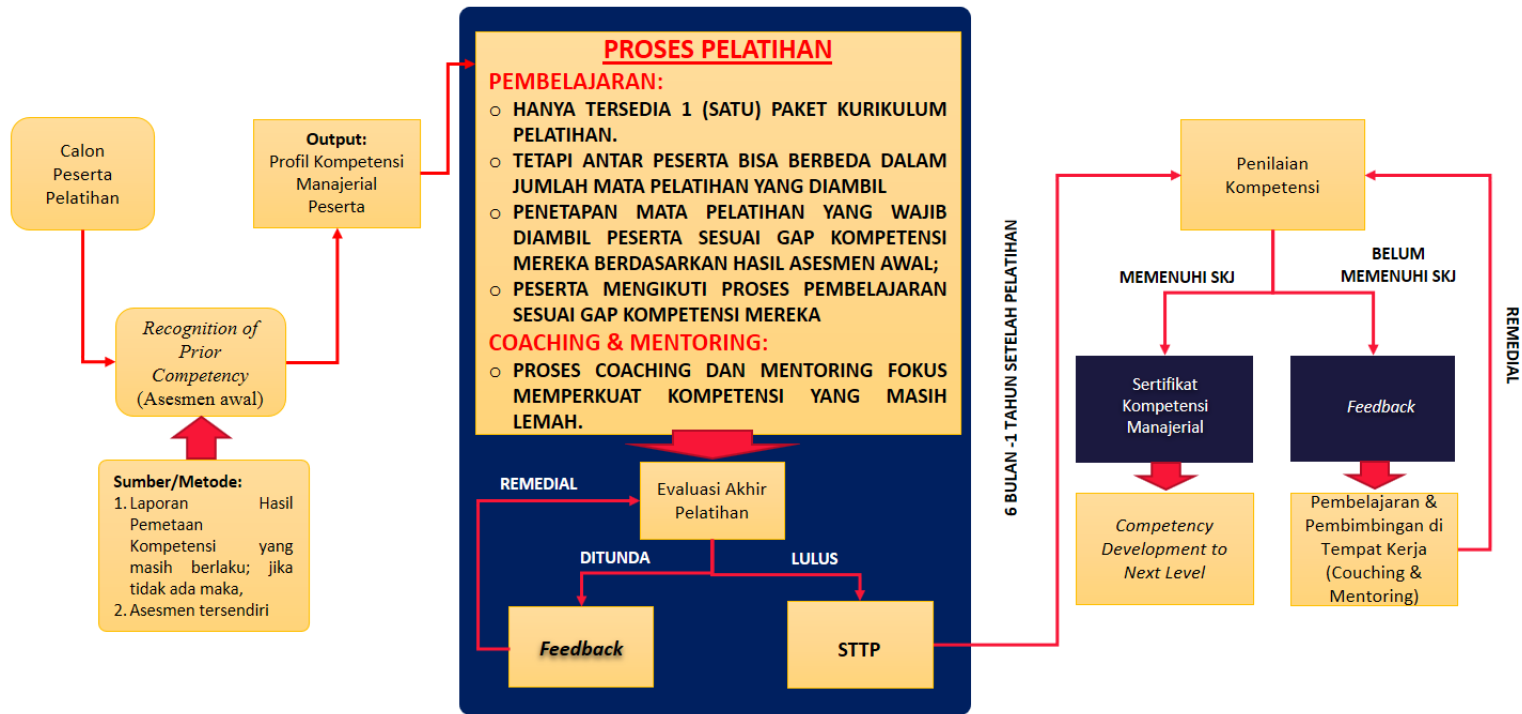
- Meningkatkan potensi kesesuaian proses pelatihan dengan kebutuhan individu. Dengan mempertimbangkan bahwa setiap peserta memiliki karakteristik *gap* kompetensi yang sangat beragam, maka model pelatihan ini memungkinkan pengembangan yang dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan unik setiap individu. Sejatinya peserta akan mengikuti kurikulum Pelatihan Kepemimpinan secara keseluruhan, akan tetapi dalam model Pelatihan Kepemimpinan Fleksibel ini peserta mendapatkan fleksibilitas untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan berdasarkan hasil pengakuan terhadap kompetensi yang dimiliki. Peserta dapat memilih dan mengkustomisasi program pelatihan mereka sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan berdasarkan *gap* kompetensi yang akan dipenuhinya. Pendekatan ini membantu memastikan peserta untuk fokus pada pengembangan aspek kompetensi manajerial yang dibutuhkan. Namun demikian, meski mengikuti pelatihan secara parsial, setiap peserta tetap akan tercatat dan diakui sebagai peserta Pelatihan Kepemimpinan secara utuh (keseluruhan).
- Cenderung lebih efisien dalam penggunaan waktu peserta. Terkait dengan waktu dalam mengikuti pelatihan, khususnya bagi peserta yang sudah memiliki rekognisi kompetensi-kompetensi tertentu sesuai SKJ yang ditargetkan. Hal ini disebabkan karena peserta yang bersangkutan tidak diwajibkan untuk mengikuti mata pelatihan tertentu yang terkait dengan kompetensi yang harus dicapai sesuai SKJ. Dengan kondisi tersebut, peserta mempunyai waktu yang lebih luang untuk mempersiapkan mata pelatihan lain yang harus diikutinya

Tantangan:

- Menyusun mekanisme biaya pelatihan yang tepat. Meski peserta dapat mengikuti pelatihan secara parsial, tetapi peserta akan tetap membayar

biaya pelatihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian dibutuhkan rancangan mekanisme biaya pelatihan yang tepat dan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait. Hal ini perlu disosialisasikan dan diadvokasikan kepada *stakeholder* sehingga tidak ada kesalahpahaman dalam implementasinya.

- Penyusunan mekanisme operasionalisasi cukup kompleks, misalnya terkait urusan administrasi seperti jadwal, administrasi terkait kehadiran peserta, pengaturan mata pelatihan yang diambil, dan sebagainya. Untuk itu mungkin dapat dilakukan *benchmark* terlebih dahulu ke perguruan tinggi yang menerapkan RPL, untuk melihat bagaimana konsep ini bisa berjalan di dunia pendidikan untuk diadopsi di dunia pelatihan kepemimpinan ASN.



Gambar 4 Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Fleksibel

2. Alternatif II: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Variatif (Sistem Klasterisasi)

Alternatif kedua adalah model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan yang variatif (sistem klasterisasi). Adapun gambaran kegiatan pelatihan kepemimpinan dengan model ini adalah dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penyediaan Data Profil Kompetensi Manajerial Peserta

Dalam model integrasi ini profil kompetensi manajerial hasil penilaian kompetensi dijadikan sebagai bagian/instrumen dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN. Karena data tersebut akan digunakan sebagai *base line* dalam melakukan berbagai *treatment* di dalam pelatihan kepemimpinan nantinya agar proses pelatihan menjadi semakin efektif. Untuk itu sebelum seorang ASN diikutkan pelatihan kepemimpinan, akan dilakukan terlebih dahulu proses pemetaan terhadap capaian kompetensi sebelum ia masuk ke proses pengembangan kompetensi melalui pelatihan kepemimpinan. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa kompetensi dapat diperoleh oleh seseorang tidak hanya melalui jalur pelatihan, tetapi juga dapat diperoleh karena pengalamannya dalam pekerjaan, dan sebagainya. Sehingga sebelum masuk ke proses pelatihan, perlu dilakukan pengakuan terlebih dahulu terhadap kompetensi yang sudah diperoleh sebelum memasuki jalur pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip bahwa pelatihan yang merupakan salah satu jalur pengembangan kompetensi, merupakan upaya untuk memenuhi *gap* kompetensi. Proses ini juga bisa disebut sebagai asesmen awal.

Dalam melakukan proses pemetaan awal, sebaiknya menggunakan metode yang cukup sederhana namun memiliki validitas yang sedang, salah satunya yaitu *Situational Judgement Test* (SJT). Kemudian juga sebaiknya mempertimbangkan menggunakan metode yang tidak menghabiskan waktu yang lama agar tidak berdampak signifikan pada penambahan masa waktu pelaksanaan pelatihan. Misalnya dapat menggunakan metode *Rapid Assessment*, atau Asesmen Online. Proses pemetaan kompetensi pegawai disini dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang pengukuran kompetensi ASN baik secara prosedur, metodologi maupun standar kompetensi yang digunakan. *Output* dari proses ini adalah tersedianya data profil kompetensi manajerial calon peserta pelatihan kepemimpinan. Dalam proses pemetaan kompetensi awal peserta dapat dilakukan oleh lembaga pelatihan dengan bekerjasama dengan lembaga asesmen kompetensi. Namun jika calon peserta pelatihan kepemimpinan sudah memiliki data profil kompetensi yang berasal dari laporan hasil pemetaan kompetensi yang pernah ia ikuti, maka data tersebut dapat langsung digunakan dalam proses pelatihan. Syaratnya adalah laporan hasil

asesmen tersebut masih berlaku sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang penilaian kompetensi ASN.

Yang menjadi *input*/objek dalam proses ini adalah: *Pertama*, pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan tetapi belum memiliki bukti kompetensi manajerial di level jabatan yang ia duduki. *Kedua*, adalah suksesor yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan tertentu.

b. Proses Pelatihan (Pembelajaran, Coaching dan Mentoring)

Dalam model ini, desain pelatihan kepemimpinan dibuat variatif. Variasi desain pelatihan yang disediakan bagi peserta disesuaikan dengan karakteristik *gap* kompetensi manajerial mereka. Artinya secara kebijakan disediakan beberapa jenis pelatihan kepemimpinan. Perbedaan jenis pelatihan kepemimpinan dapat dilakukan berdasarkan:

- 1) Kelompok kompetensi manajerial, misalnya terdiri dari kelompok: Rumpun Mengelola Diri, Rumpun Kompetensi Mengelola Orang Lain, dan Rumpun Kompetensi Mengelola Organisasi. Sehingga nanti ada 3 tipe pelatihan kepemimpinan yang masing-masing fokus memperkuat salah satu dari 3 rumpun kompetensi manajerial tersebut. Namun secara kurikulum, setiap jenis pelatihan tetap memuat semua mata pelatihan yang mendukung untuk pencapaian semua kompetensi manajerial (misalnya saat ini 8 kompetensi manajerial), tetapi masing-masing jenis memiliki ciri khas berupa penekanan pada salah satu rumpun kompetensi manajerial tersebut. Misalnya jenis pelatihan untuk klaster mengelola diri, secara mata pelatihannya tetap lengkap, namun proses pelatihan menekankan porsi yang lebih besar dalam meningkatkan kompetensi-kompetensi yang termasuk ke dalam kelompok mengelola diri. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan Jam Pembelajaran yang lebih besar pada mata pelatihan-mata pelatihan yang menargetkan peningkatan kompetensi tersebut, atau dengan memperbanyak variasi teknik yang digunakan.
- 2) Pengelompokan berdasarkan kategori hasil penilaian kompetensi ASN sesuai kebijakan yang berlaku, yaitu:
 - a. Untuk penilaian kompetensi untuk tujuan seleksi pengisian jabatan, kategori terdiri dari: Memenuhi Syarat (MS), Masih Memenuhi Syarat (MMS); dan Kurang Memenuhi Syarat (KMS).
 - b. Untuk penilaian kompetensi untuk tujuan pemetaan pemetaan jabatan, maka dikelompokkan menjadi: Optimal, Cukup Optimal, dan Kurang Optimal.

Dalam desain pelatihannya, dibuat 3 (tiga) jenis pelatihan dengan target peserta yang berbeda-beda. Misalnya pelatihan klaster A untuk peserta

dengan hasil penilaian kompetensi Memenuhi Syarat/Optimal, pelatihan kluster B untuk peserta dengan hasil penilaian kompetensi Masih Memenuhi Syarat/Cukup Optimal, dan pelatihan kluster C untuk peserta dengan hasil penilaian kompetensi Kurang Memenuhi Syarat/Kurang Optimal. Setiap kluster pelatihan di desain khusus sesuai dengan kebutuhan target peserta, sehingga peserta yang *gap* kompetensinya tinggi, *treatment*-nya akan berbeda dengan yang *gap* kompetensinya sedang atau rendah.

Di dalam proses pelatihan, setiap kluster pelatihan memiliki desain pembelajaran, coaching dan mentoring tersendiri. Desain tersebut disesuaikan dengan karakteristik *gap* kompetensi yang akan menjadi target pelatihan. Setiap peserta hanya mengikuti satu jenis pelatihan secara penuh. Untuk menentukan peserta dimasukkan ke kluster pelatihan yang mana, maka ditentukan oleh lembaga pelatihan dengan memperhatikan karakteristik *gap* kompetensi mereka. Data *gap* kompetensi tersebut merujuk pada hasil pemetaan kompetensi peserta sebelum memasuki pelatihan. Artinya setiap kluster pelatihan diisi dengan peserta yang memiliki kemiripan dari segi karakteristik *gap* kompetensinya. Pengelompokan peserta ke dalam kelompok yang memiliki karakteristik *gap* yang mirip bertujuan agar mereka mendapatkan *treatment* yang sama dan untuk mengefektifkan proses peningkatan kompetensi melalui pelatihan.

Di akhir pelatihan dilakukan evaluasi akhir pelatihan untuk mengukur capaian pembelajaran peserta. Dalam model integrasi ini, tidak ada perbedaan pada proses evaluasi akhir dengan kebijakan yang ada saat ini. Mekanisme pada proses evaluasi akhir ini mengacu pada kebijakan pelatihan kepemimpinan saat ini. Berdasarkan kebijakan saat ini misalnya evaluasi tersebut terdiri dari evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku. *Output* dari proses ini adalah peserta dinyatakan lulus, dan ada yang ditunda kelulusannya.

c. Penilaian Kompetensi Pasca Pelatihan

Setelah seorang peserta pelatihan melewati proses pelatihan dan sudah menyelesaikan evaluasi pelatihan. Dalam jangka waktu tertentu alumni pelatihan akan dilakukan proses penilaian kompetensi pasca pelatihan. Penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk memastikan peserta mengalami peningkatan kompetensi dan memenuhi standar kompetensi jabatan yang sesuai dengan jenjang pelatihan yang ia ikuti. Hal ini berangkat dari pemikiran bahwa pada dasarnya tujuan dilakukannya pelatihan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta sebagaimana tertuang dalam kebijakan pelatihan yaitu Peraturan LAN Nomor 5 tahun 2022 *juncto* Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2022. Pada pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan Penyelenggaraan Pelatihan Struktural adalah untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam

rangka memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Struktural. Standar kompetensi tersebut sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar Kompetensi jabatan. Untuk memastikan ketercapaian tujuan tersebut maka dilakukan penilaian kompetensi pasca pelatihan kepemimpinan.

Proses penilaian kompetensi pasca pelatihan memiliki dua opsi dalam pelaksanaannya, yaitu:

1) Mengintegrasikan penilaian kompetensi manajerial dengan evaluasi akhir pelatihan

Dalam alternatif ini proses evaluasi akhir diintegrasikan dengan proses penilaian kompetensi manajerial peserta dengan cara menurunkan instrumen semua jenis evaluasi pelatihan yang dilakukan dari indikator perilaku kompetensi manajerial sesuai level pelatihan. Atau dapat juga dengan menurunkan indikator evaluasi sikap perilaku dari indikator perilaku dalam standar kompetensi manajerial ASN sesuai level pelatihan. Sehingga dengan begitu proses evaluasi pelatihan dapat sekaligus mengakomodir proses penilaian kompetensi. Untuk meningkatkan validitas proses penilaian kompetensinya, maka penguji dapat menggunakan pakar kompetensi manajerial yang dibekali dengan kemampuan asesmen kompetensi manajerial.

Output pelatihan kepemimpinan dengan opsi ini adalah:

- a) Peserta dinyatakan memenuhi standar kompetensi manajerial, lalu diberikan sertifikat kompetensi manajerial. Selain itu, alumni juga diberikan *feedback* berupa strategi peningkatan kompetensi ke level di atasnya. Sertifikat kompetensi manajerial tersebut memiliki masa berlaku yang menyesuaikan dengan kebijakan yang mengatur tentang pemetaan kompetensi ASN.
- b) Peserta dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi manajerial. Peserta ini hanya diberikan sertifikat keikutsertaan pelatihan serta *feedback* berupa strategi pemenuhan *gap* kompetensi melalui pembelajaran dan pembimbingan di tempat kerja (Coaching dan Mentoring). Peserta tersebut akan mengikuti pengembangan kompetensi di tempat kerja selama kurun waktu tertentu, untuk kemudian di uji kompetensi kembali.

2) Melakukan penilaian kompetensi secara terpisah dari pelatihan ASN.

Alternatif kedua adalah penilaian kompetensi dilakukan secara terpisah dengan proses evaluasi akhir peserta pelatihan. Evaluasi pelatihan pada alternatif ini adalah sebagaimana kebijakan saat ini. Jadi setelah peserta selesai mengikuti pelatihan maka dilakukan evaluasi akhir yang fokus pada capaian pembelajaran. *Outputnya* adalah Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP). STTP adalah sebagai bukti seseorang sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan sesuai jenjangnya. Bagi peserta yang ditunda

kelulusannya diberikan kesempatan untuk remedial sebagaimana kebijakan saat ini.

Kemudian setelah itu secara terpisah dilakukan penilaian kompetensi untuk menilai peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Penilaian kompetensi/uji kompetensi terhadap alumni pelatihan dilakukan paling cepat 3 (tiga) bulan setelah pelatihan berakhir, dan paling lama 12 (dua belas) bulan setelah berakhirnya pelatihan. Hal ini untuk memastikan ketercapaian peningkatan kompetensi manajerial peserta. Proses penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga penilaian kompetensi/*assessment center*. Peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan memenuhi SKJ, maka akan diberikan sertifikat kompetensi manajerial ASN. Pemberian bukti pengakuan berupa sertifikat dilakukan karena dengan diberikan sertifikat kompetensi, dapat menjadi *evidence*/dokumen bukti yang kuat seseorang telah mengikuti penilaian kompetensi dan dinyatakan memenuhi kompetensi manajerial di level yang diujikan. Namun untuk menerapkan ini, perlu ditetapkan dalam kebijakan yang mengatur tentang kompetensi ASN. Sertifikat kompetensi tersebut masa berlakunya sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang hasil penilaian kompetensi melalui asesmen. Hasil penilaian kompetensi tersebut juga dapat menjadi *input* bagi program manajemen talenta instansi.

Bagi peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi SKJ manajerial, maka diberikan *feedback* berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja. Rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dengan memberikan pengembangan kompetensi di tempat kerja untuk memenuhi *gap* kompetensi yang masih ada. Setelah dalam jangka waktu tertentu, maka peserta tadi mengikuti uji kompetensi kembali, jika dia lulus maka mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial ASN.

d. Tindak Lanjut Pasca Penilaian Kompetensi

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, peserta pelatihan kepemimpinan yang mengikuti penilaian kompetensi terdapat dua kemungkinan, yaitu Memenuhi SKJ atau Belum Memenuhi SKJ. Dalam model ini, pasca dilakukan penilaian kompetensi tersebut, penyelenggara memberikan *feedback* untuk ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dan alumni di tempat dia bekerja. Hal ini disebut sebagai *treatment* pasca pelatihan.

1) Peserta yang Memenuhi SKJ

Peserta yang dinyatakan memenuhi SKJ dalam pelatihan kepemimpinan mendapatkan dokumen sertifikat kompetensi manajerial sesuai jenjang pelatihan yang diikuti, serta *feedback* peningkatan lebih lanjut. Khusus untuk sertifikat kompetensi manajerial masa berlakunya disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku. Peserta yang telah berhasil

menyelesaikan pelatihan struktural kepemimpinan akan memasuki babak berikutnya dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan mereka. Babak ini disebut sebagai "*Competency Development Next Level*," pengembangan kompetensi ke level selanjutnya.

Lembaga asesmen akan memberikan rekomendasi terkait strategi pengembangan kompetensi ke level selanjutnya. Rekomendasi tersebut akan ditindaklanjuti oleh instansi peserta. Pada tahap ini, peserta akan menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan menantang untuk mengasah kemampuan kepemimpinan mereka. Mereka akan diajak untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam situasi nyata, memperluas wawasan mereka, dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh.

Penerapan *Competency Development Next Level* tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi saja, tetapi juga mencakup pemberian tantangan-tantangan baru kepada pegawai yang bersangkutan. Tantangan tersebut dapat diberikan melalui perluasan penugasan atau program kegiatan yang baru. Tahap ini memiliki tujuan lebih lanjut dalam mengasah kemampuan manajerial dan kepemimpinan pegawai, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dan menangani persoalan yang lebih kompleks.

Pemberian tantangan baru melalui penugasan jabatan atau program kegiatan baru merupakan cara efektif untuk menguji kemampuan calon pemimpin dalam lingkungan kerja. Dalam posisi atau program kegiatan yang lebih tinggi, seorang pemimpin harus menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan masalah yang lebih kompleks, yang memerlukan keterampilan kepemimpinan yang lebih maju untuk berhasil menghadapinya.

Dalam posisi manajerial yang lebih tinggi, pemimpin dituntut untuk mengelola SDM dengan lebih efektif dan efisien. Mereka harus mampu memotivasi dan mengarahkan tim, mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat dalam tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Dengan menghadapi tantangan ini, pegawai dapat mengasah kemampuan manajerialnya dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh di dalam organisasi.

Penerapan *Competency Development Next Level* memiliki manfaat ganda, yaitu memberikan tantangan dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri mereka menjadi pemimpin yang lebih unggul, sekaligus mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pertumbuhan, dan memberikan nilai tambah bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan.

2) Peserta Belum Memenuhi SKJ

Bagi peserta yang dari hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi jabatan manajerial sesuai level

pelatihan kepemimpinan yang dia ikuti, maka dia hanya mendapatkan pengakuan telah mengikuti pelatihan saja. Hal ini diberikan dalam bentuk sertifikat keikutsertaan pelatihan. Sertifikat ini juga nantinya dapat dijadikan sebagai dokumentasi riwayat pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sertifikat keikutsertaan ini juga menjadi dasar bagi alumni tersebut di masa depan untuk tidak perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan yang sama lagi dari awal, tetapi bisa langsung mengikuti penilaian kompetensi di akhir pelatihan.

Peserta dalam kategori ini juga diberikan *feedback* (umpan balik) berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja, sehingga instansinya mengetahui langkah yang akan dilaksanakan pada tahapan selanjutnya. Berdasarkan rekomendasi pengembangan kompetensi tersebut, instansinya diminta untuk membina pegawai yang bersangkutan agar mendapatkan peningkatan kompetensinya sesuai dengan rekomendasi *feedback* dari tim penilai kompetensi. Bagi pegawai yang bersangkutan tetap harus mengikuti uji kompetensi apabila diperlukan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan yang terkait dengan promosi atau evaluasi jabatan.

Ada beberapa metode pembimbingan ditempat kerja yang dapat diterapkan, antara lain:

- a) *Coaching*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Di dalam coaching, peserta akan diberikan pendamping berupa seorang coach yang berpengalaman untuk membantu mereka merumuskan tujuan dan rencana pengembangan pribadi. Coach akan memberikan arahan, dorongan, dan dukungan yang dibutuhkan peserta untuk mencapai target pengembangan kompetensi pegawai bersangkutan.
- b) *Mentoring*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dalam proses mentoring melibatkan bimbingan dan arahan dari seorang mentor yang telah berpengalaman dalam bidang yang sama atau serupa dengan peserta. Mentor akan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, memberikan nasihat berharga, dan membantu peserta memperluas jaringan profesional mereka.

Melalui pembimbingan, peserta yang belum memenuhi SKJ memiliki kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi yang akan dicapai. Pembimbingan juga memberikan ruang bagi refleksi pribadi, pertumbuhan, dan perkembangan diri yang berkesinambungan. Sehingga untuk mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial, alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan tidak harus mengikuti pelatihan kembali, tetapi hanya berfokus pada pengembangan kompetensi yang belum berhasil dicapai saja.

Instansi pengirim menindaklanjuti rekomendasi pengembangan kompetensi di tempat kerja tersebut selama 60 hari. Setelah itu, peserta tersebut mengikuti uji kompetensi kembali untuk memastikan bahwa peserta telah mencapai kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan.

Konsekuensi Alternatif Ini:

Jika opsi ini diambil sebagai pilihan kebijakan, maka beberapa konsekuensinya adalah:

- Perlu disediakan beberapa desain pelatihan kepemimpinan sesuai pengelompokan karakteristik *gap* kompetensi peserta. Peserta hanya mengambil satu dari beberapa jenis pelatihan yang ada, sesuai dengan yang ditetapkan lembaga pelatihan berdasarkan data profil kompetensi manajerialnya.
- Perlu dilakukan sinkronisasi antara kurikulum pelatihan kepemimpinan dengan kebijakan yang mengatur tentang standar kompetensi jabatan ASN.
- Perlu dirumuskan mekanisme pembiayaan pelatihan yang dapat mengakomodir proses asesmen awal yang dilakukan sebelum dan pasca pelatihan.
- Perlu diatur mekanisme kerja sama antara lembaga pelatihan dengan lembaga asesmen dalam rangkaian pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN.
- Perlu diatur tentang sertifikat kompetensi manajerial ASN di dalam kebijakan manajemen ASN.

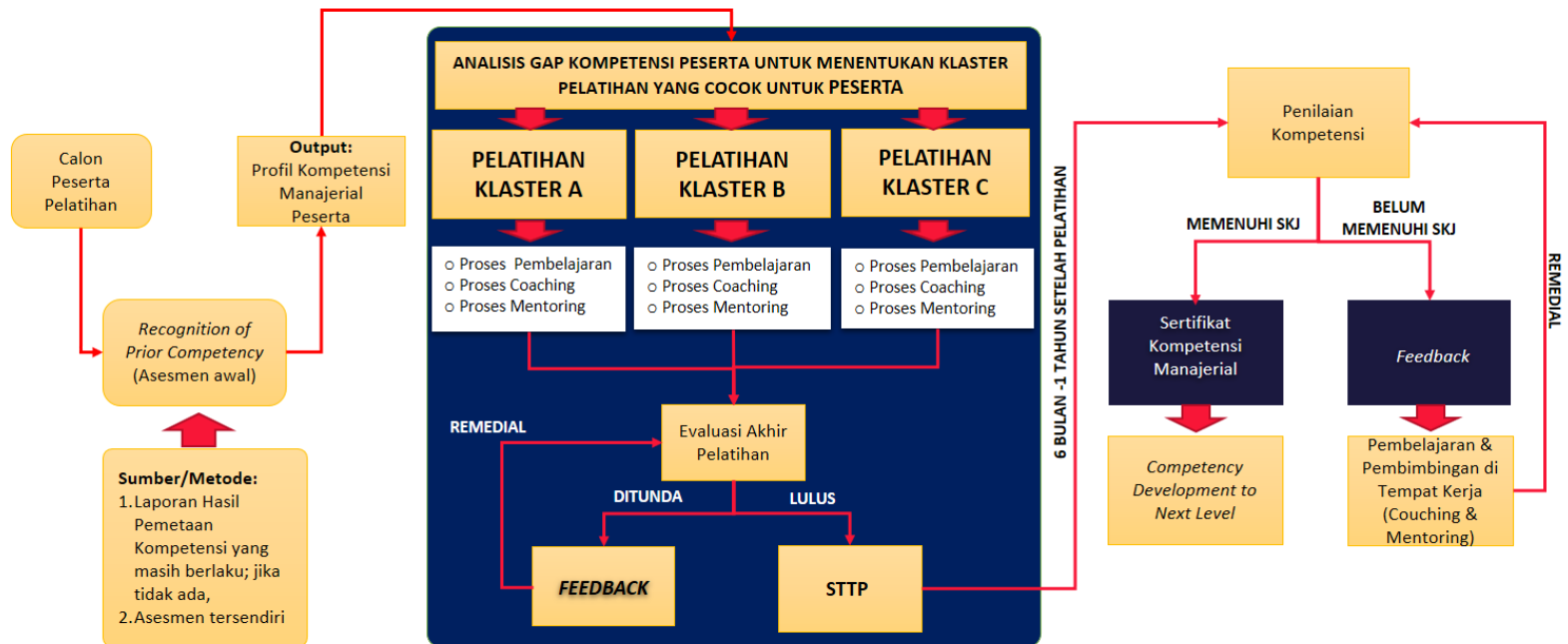
Keunggulan:

- Desain pelatihan disesuaikan dengan karakteristik *gap* kompetensi peserta, sehingga diharapkan peserta yang memiliki *gap* yang tinggi mendapatkan *treatment* yang optimal.
- Kemiripan *gap* kompetensi peserta dalam suatu kelas membuat proses pelatihan dapat lebih efektif dan memudahkan bagi tenaga pengajar dan coach.
- Sistem klasterisasi dapat mengantisipasi variasi kelas pelatihan yang terlalu banyak, dikarenakan *gap* kompetensi peserta tentunya akan sangat beragam. Dengan dilakukannya klasterisasi dapat menyederhanakan variasi jenis pelatihan kepemimpinan ASN. Karena jika variasinya terlalu banyak juga akan menyulitkan pada tataran desain dan implementasi kebijakannya.

Tantangan:

- Perlu *effort* lebih dalam menyiapkan jenis pelatihan kepemimpinan yang banyak, serta dalam implementasinya juga akan membutuhkan *effort* dan sumber daya yang cukup banyak.
- Potensi munculnya stigma adanya perbedaan kualitas alumni yang dihasilkan. Desain pelatihan yang terdiri dari beberapa klaster/kelas, berpotensi memunculkan kesan alumni pelatihan jenis A lebih bagus

dari alumni B, dsb. Meskipun sebenarnya secara *Output* alumni yang dihasilkan idealnya akan sama secara kompetensi. Yang dibedakan hanya pada prosesnya saja menyesuaikan dengan kondisi kompetensi saat masuk pelatihan.



Gambar 5. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Variatif (Klasterisasi)

3. Alternatif III: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Semi Fleksibel (*À La Carte*)

Alternatif ketiga adalah model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan semi fleksibel (*À La Carte*). Adapun gambaran kegiatan pelatihan kepemimpinan dengan model ini adalah dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penyediaan Data Profil Kompetensi Manajerial Peserta

Dalam model integrasi ini profil kompetensi manajerial hasil penilaian kompetensi dijadikan sebagai bagian/instrumen dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN. Karena data tersebut akan digunakan sebagai *base line* dalam melakukan berbagai *treatment* di dalam pelatihan kepemimpinan nantinya agar proses pelatihan menjadi semakin efektif. Untuk itu sebelum seorang ASN diikutkan pelatihan kepemimpinan, akan dilakukan terlebih dahulu proses pemetaan terhadap capaian kompetensi sebelumnya. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa kompetensi dapat diperoleh oleh seseorang tidak hanya melalui jalur pelatihan, tetapi juga dapat diperoleh karena pengalamannya dalam pekerjaan, dan sebagainya. Sehingga sebelum masuk ke proses pelatihan, perlu dilakukan pengakuan terlebih dahulu terhadap kompetensi yang sudah diperoleh sebelum memasuki jalur pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip bahwa pelatihan yang merupakan salah satu jalur pengembangan kompetensi, merupakan upaya untuk memenuhi *gap* kompetensi. Proses ini juga bisa disebut sebagai asesmen awal.

Dalam melakukan proses pemetaan awal, sebaiknya menggunakan metode yang cukup sederhana namun memiliki validitas yang sedang, salah satunya yaitu *Situational Judgement Test* (SJT). Kemudian juga sebaiknya mempertimbangkan menggunakan metode yang tidak menghabiskan waktu yang lama agar tidak berdampak signifikan pada penambahan masa waktu pelaksanaan pelatihan. Misalnya dapat menggunakan metode *Rapid Assessment*, atau Asesmen Online. Proses pemetaan kompetensi pegawai disini dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang pengukuran kompetensi ASN baik secara prosedur, metodologi maupun standar kompetensi yang digunakan. *Output* dari proses ini adalah tersedianya data profil kompetensi manajerial calon peserta pelatihan kepemimpinan. Dalam melaksanakan proses pemetaan kompetensi awal peserta, lembaga pelatihan dapat bekerjasama dengan lembaga asesmen kompetensi. Namun jika calon peserta pelatihan kepemimpinan sudah memiliki data profil kompetensi yang berasal dari laporan hasil pemetaan kompetensi yang pernah ia ikuti, maka data tersebut dapat langsung digunakan dalam proses pelatihan. Syaratnya adalah laporan hasil asesmen tersebut masih berlaku sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang penilaian kompetensi ASN.

Yang menjadi *input*/objek dalam proses ini adalah: *Pertama*, pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan tetapi belum memiliki bukti kompetensi manajerial di level jabatan yang ia duduki. *Kedua*, adalah suksesor yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan tertentu.

b. Proses Pelatihan (Pembelajaran, Coaching dan Mentoring)

Desain pelatihan kepemimpinan pada alternatif ini dapat disebut semi fleksibel yang mirip model pelatihan *À La Carte*. Karena yang menjadi ciri khas dalam model ini adalah adanya fleksibilitas peserta dalam mengambil mata pelatihan, namun fleksibilitasnya hanya diberikan pada tahap pembelajaran mandiri melalui LMS (*Learning Management System*). Sementara itu pada tahap *e-learning* dan klasikal peserta pelatihan harus mengambil semua mata pelatihan yang tersedia secara penuh, sehingga disebut model semi-fleksibel. Artinya antar peserta bisa berbeda dalam hal jumlah dan jenis mata pelatihan yang diambil pada tahap pembelajaran mandiri. Pengaturan tentang mata pelatihan apa saja yang wajib diambil peserta pada tahap pembelajaran mandiri, ditetapkan oleh lembaga pelatihan dengan merujuk pada data profil kompetensi manajerial yang bersumber dari hasil penilaian kompetensi peserta. Di akhir tahap pembelajaran mandiri dilakukan evaluasi untuk mengevaluasi capaian pembelajaran. Yang menjadi prasyarat disini adalah desain kurikulum pelatihan kepemimpinan harus selaras dan sinkron dengan kebijakan standar kompetensi jabatan manajerial ASN

Selain itu pada fase pelatihan, penguatan kompetensi peserta yang masih tinggi *gap*-nya, juga dilakukan melalui Coaching dan Mentoring. Dalam memberikan *treatment* tersebut, Coach dan Mentor berpedoman pada laporan hasil pemetaan kompetensi pra-pelatihan dan matrik KSA (*knowledge, skill dan attitude*) Kompetensi Manajerial sebagaimana terlampir dalam makalah ini. Matriks KSA tersebut hanya menjadi pedoman umum dan dapat dikembangkan lebih lanjut. Untuk mengefektifkan proses akselerasi kompetensi dalam coaching, maka peserta dengan karakteristik *gap* kompetensi yang sama, dimasukan ke dalam kelompok coaching yang sama.

Di akhir pelatihan dilakukan evaluasi akhir pelatihan untuk mengukur capaian pembelajaran peserta. Dalam model integrasi ini, tidak ada perbedaan pada proses evaluasi akhir dengan kebijakan yang ada saat ini. Mekanisme pada proses evaluasi akhir ini mengacu pada kebijakan pelatihan kepemimpinan saat ini, misalnya evaluasi tersebut terdiri dari evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku. *Output* dari proses ini adalah peserta dinyatakan lulus, dan ada yang ditunda kelulusannya.

c. Penilaian Kompetensi Pasca Pelatihan

Setelah seorang peserta pelatihan melewati proses pelatihan dan sudah menyelesaikan evaluasi pelatihan. Dalam jangka waktu tertentu alumni pelatihan akan dilakukan proses penilaian kompetensi pasca

pelatihan. Penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk memastikan peserta mengalami peningkatan kompetensi dan memenuhi standar kompetensi jabatan yang sesuai dengan jenjang pelatihan yang ia ikuti. Hal ini berangkat dari pemikiran bahwa pada dasarnya tujuan dilakukannya pelatihan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta sebagaimana tertuang dalam kebijakan pelatihan yaitu Peraturan LAN Nomor 5 tahun 2022 *juncto* Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2022. Pada pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan Penyelenggaraan Pelatihan Struktural adalah untuk mengembangkan Kompetensi Peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Struktural. Standar Kompetensi tersebut sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar kompetensi jabatan. Untuk memastikan ketercapaian tujuan tersebut maka dilakukan penilaian kompetensi pasca pelatihan kepemimpinan.

Proses penilaian kompetensi pasca pelatihan memiliki dua opsi dalam pelaksanaannya, yaitu:

1) Mengintegrasikan penilaian kompetensi manajerial dengan evaluasi akhir pelatihan

Dalam alternatif ini proses evaluasi akhir diintegrasikan dengan proses penilaian kompetensi manajerial peserta dengan cara menurunkan instrumen semua jenis evaluasi pelatihan yang dilakukan dari indikator perilaku kompetensi manajerial sesuai level pelatihan. Atau dapat juga dengan menurunkan indikator evaluasi sikap perilaku dari indikator perilaku dalam standar kompetensi manajerial ASN sesuai level pelatihan. Sehingga dengan begitu proses evaluasi pelatihan dapat sekaligus mengakomodir proses penilaian kompetensi. Untuk meningkatkan validitas proses penilaian kompetensinya, maka penguji dapat menggunakan pakar kompetensi manajerial yang dibekali dengan kemampuan asesmen kompetensi manajerial.

Output pelatihan kepemimpinan dengan opsi ini adalah:

- a) Peserta dinyatakan memenuhi standar kompetensi manajerial, lalu diberikan sertifikat kompetensi manajerial. Selain itu, alumni juga diberikan *feedback* berupa strategi peningkatan kompetensi ke level di atasnya. Sertifikat kompetensi manajerial tersebut memiliki masa berlaku yang menyesuaikan dengan kebijakan yang mengatur tentang pemetaan kompetensi ASN.
- b) Peserta dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi manajerial. Peserta ini hanya diberikan sertifikat keikutsertaan pelatihan serta *feedback* berupa strategi pemenuhan *gap* kompetensi melalui pembelajaran dan pembimbingan di tempat kerja (Coaching dan Mentoring). Peserta tersebut akan mengikuti pengembangan kompetensi di tempat kerja selama kurun waktu tertentu, untuk kemudian di uji kompetensi kembali.

2) Melakukan penilaian kompetensi secara terpisah dari pelatihan ASN

Alternatif kedua adalah penilaian kompetensi dilakukan secara terpisah dengan proses evaluasi akhir peserta pelatihan. Evaluasi pelatihan pada alternatif ini adalah sebagaimana kebijakan saat ini. Jadi setelah peserta selesai mengikuti pelatihan maka dilakukan evaluasi akhir yang fokus pada capaian pembelajaran. *Output*-nya adalah Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP). STTP adalah sebagai bukti seseorang sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan sesuai jenjangnya. Bagi peserta yang ditunda kelulusannya diberikan kesempatan untuk remedial sebagaimana kebijakan saat ini.

Kemudian setelah itu secara terpisah dilakukan penilaian kompetensi untuk menilai peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Penilaian kompetensi/uji kompetensi terhadap alumni pelatihan dilakukan paling cepat 3 (tiga) bulan setelah pelatihan berakhir, dan paling lama 12 (dua belas) bulan setelah berakhirnya pelatihan. Hal ini untuk memastikan ketercapaian peningkatan kompetensi manajerial peserta. Proses penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga penilaian kompetensi/*assessment center*. Peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan memenuhi SKJ, maka akan diberikan sertifikat kompetensi manajerial ASN. Pemberian bukti pengakuan berupa sertifikat dilakukan karena dengan diberikan sertifikat kompetensi, dapat menjadi *evidence*/dokumen bukti yang kuat seseorang telah mengikuti penilaian kompetensi dan dinyatakan memenuhi kompetensi manajerial di level yang diujikan. Namun untuk menerapkan ini, perlu ditetapkan dalam kebijakan yang mengatur tentang kompetensi ASN. Sertifikat kompetensi tersebut masa berlakunya sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang hasil penilaian kompetensi melalui asesmen. Hasil penilaian kompetensi tersebut juga dapat menjadi *input* bagi program manajemen talenta instansi.

Bagi peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi SKJ manajerial, maka diberikan *feedback* berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja. Rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dengan memberikan pengembangan kompetensi di tempat kerja untuk memenuhi *gap* kompetensi yang masih ada. Setelah dalam jangka waktu tertentu, maka peserta tadi mengikuti uji kompetensi kembali, jika dia lulus maka mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial ASN.

d. Tindak Lanjut Pasca Penilaian Kompetensi

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, peserta pelatihan kepemimpinan yang mengikuti penilaian kompetensi terdapat dua kemungkinan, yaitu Memenuhi SKJ atau Belum Memenuhi SKJ. Dalam model ini, pasca dilakukan penilaian kompetensi tersebut, penyelenggara

memberikan *feedback* untuk ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dan alumni di tempat dia bekerja. Hal ini disebut sebagai *treatment* pasca pelatihan.

1) Peserta yang Memenuhi SKJ

Peserta yang dinyatakan memenuhi SKJ dalam pelatihan kepemimpinan mendapatkan dokumen sertifikat kompetensi manajerial sesuai jenjang pelatihan yang diikuti, serta *feedback* peningkatan lebih lanjut. Khusus untuk sertifikat kompetensi manajerial masa berlakunya disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku. Peserta yang telah berhasil menyelesaikan pelatihan struktural kepemimpinan akan memasuki babak berikutnya dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan mereka. Babak ini disebut sebagai "*Competency Development Next Level*," pengembangan kompetensi ke level selanjutnya.

Lembaga asesmen akan memberikan rekomendasi terkait strategi pengembangan kompetensi ke level selanjutnya. Rekomendasi tersebut akan ditindaklanjuti oleh instansi peserta. Pada tahap ini, peserta akan menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan menantang untuk mengasah kemampuan kepemimpinan mereka. Mereka akan diajak untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam situasi nyata, memperluas wawasan mereka, dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh.

Penerapan *Competency Development Next Level* tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi saja, tetapi juga mencakup pemberian tantangan-tantangan baru kepada pegawai yang bersangkutan. Tantangan tersebut dapat diberikan melalui perluasan penugasan atau program kegiatan yang baru. Tahap ini memiliki tujuan lebih lanjut dalam mengasah kemampuan manajerial dan kepemimpinan pegawai, khususnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan menangani persoalan yang lebih kompleks.

Pemberian tantangan baru melalui penugasan jabatan atau program kegiatan baru merupakan cara efektif untuk menguji kemampuan calon pemimpin dalam lingkungan kerja. Dalam posisi atau program kegiatan yang lebih tinggi, seorang pemimpin harus menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan masalah yang lebih kompleks, yang memerlukan keterampilan kepemimpinan yang lebih maju untuk berhasil menghadapinya.

Dalam posisi manajerial yang lebih tinggi, pemimpin dituntut untuk mengelola SDM dengan lebih efektif dan efisien. Mereka harus mampu memotivasi dan mengarahkan tim, mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat dalam tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Dengan menghadapi tantangan ini, pegawai dapat mengasah kemampuan manajerialnya dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh di dalam organisasi.

Penerapan *Competency Development Next Level* memiliki manfaat ganda, yaitu memberikan tantangan dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri mereka menjadi pemimpin yang lebih unggul, sekaligus mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pertumbuhan, dan memberikan nilai tambah bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan.

2) Peserta Belum Memenuhi SKJ

Bagi peserta yang dari hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi jabatan manajerial sesuai level pelatihan kepemimpinan yang dia ikuti, maka dia hanya mendapatkan pengakuan telah mengikuti pelatihan saja. Hal ini diberikan dalam bentuk sertifikat keikutsertaan pelatihan. Sertifikat ini juga nantinya dapat dijadikan sebagai dokumentasi riwayat pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sertifikat keikutsertaan ini juga menjadi dasar bagi alumni tersebut di masa depan untuk tidak perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan yang sama lagi dari awal, tetapi bisa langsung mengikuti penilaian kompetensi di akhir pelatihan.

Peserta dalam kategori ini juga diberikan *feedback* (umpan balik) berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja, sehingga instansinya mengetahui langkah yang akan dilaksanakan pada tahapan selanjutnya. Instansinya melalui rekomendasi pengembangan kompetensi tersebut diminta untuk membina pegawai yang bersangkutan agar mendapatkan peningkatan kompetensinya sesuai dengan rekomendasi *feedback* dari tim penilai kompetensi. Bagi pegawai yang bersangkutan tetap harus mengikuti uji kompetensi apabila diperlukan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan yang terkait dengan promosi atau evaluasi jabatan.

Ada beberapa metode pembimbingan di tempat kerja yang dapat diterapkan, antara lain:

- a) *Coaching*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Di dalam coaching, peserta akan diberikan pendamping berupa seorang coach yang berpengalaman untuk membantu mereka merumuskan tujuan dan rencana pengembangan pribadi. Coach akan memberikan arahan, dorongan, dan dukungan yang dibutuhkan peserta untuk mencapai target pengembangan kompetensi pegawai bersangkutan.
- b) *Mentoring*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dalam proses mentoring melibatkan bimbingan dan arahan dari seorang mentor yang telah berpengalaman dalam bidang yang sama atau serupa dengan peserta. Mentor akan berbagi pengetahuan dan pengalaman

mereka, memberikan nasihat berharga, dan membantu peserta memperluas jaringan profesional mereka.

Melalui pembimbingan, peserta yang belum memenuhi SKJ memiliki kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi yang akan dicapai. Pembimbingan juga memberikan ruang bagi refleksi pribadi, pertumbuhan, dan perkembangan diri yang berkesinambungan. Sehingga untuk mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial, alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan tidak harus mengikuti pelatihan kembali, tetapi hanya berfokus pada pengembangan kompetensi yang belum berhasil dicapai saja.

Instansi pengirim menindaklanjuti rekomendasi pengembangan kompetensi di tempat kerja tersebut selama 60 hari. Setelah itu, peserta tersebut mengikuti uji kompetensi kembali untuk memastikan bahwa peserta telah mencapai kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan.

Konsekuensi Alternatif Ini:

Jika opsi ini diambil sebagai pilihan kebijakan, maka beberapa konsekuensi perubahan desain pelatihannya adalah:

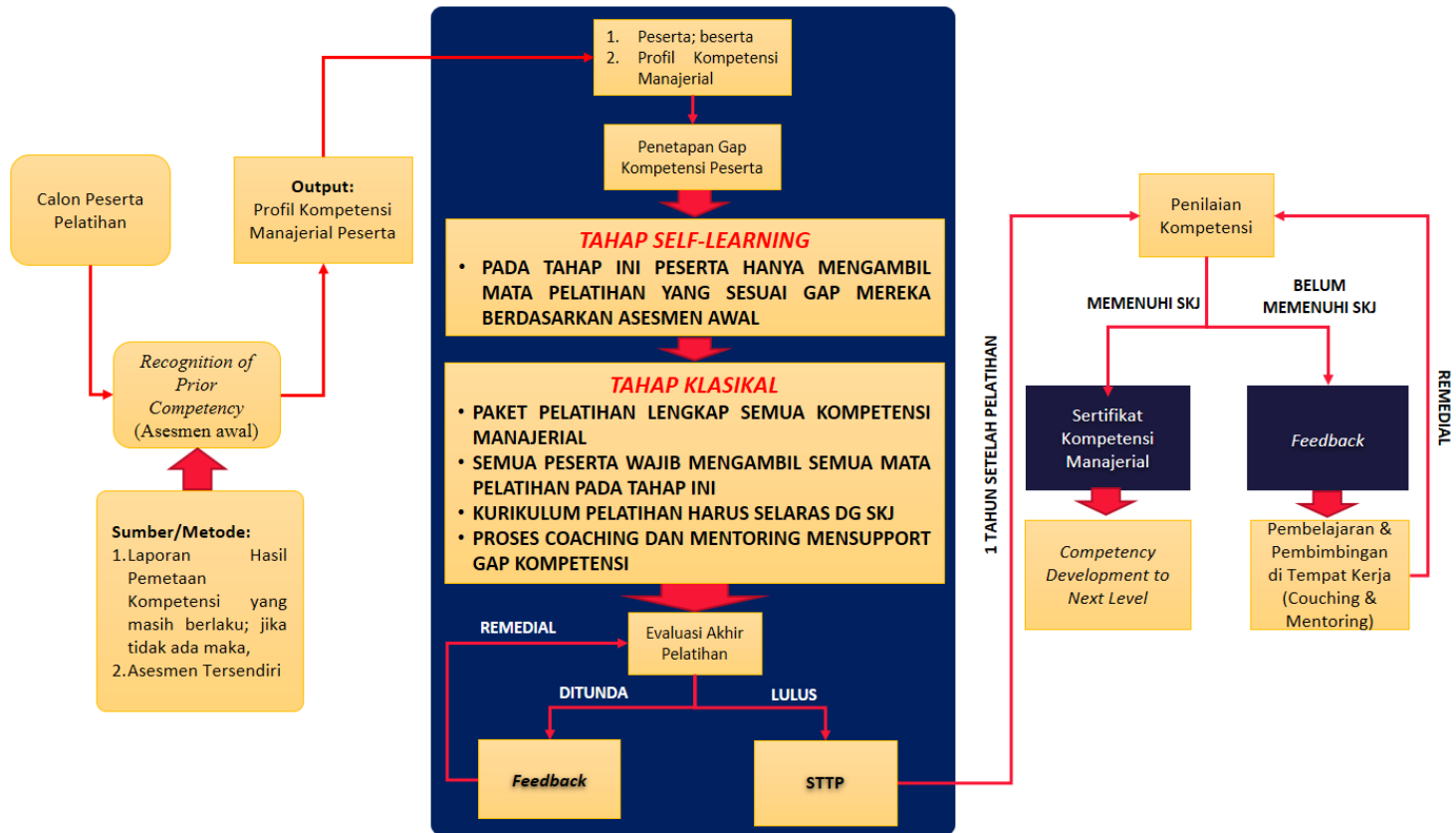
- Perlu dilakukan sinkronisasi antara kurikulum pelatihan kepemimpinan dengan kebijakan yang mengatur tentang standar kompetensi jabatan ASN. Lalu, ditetapkan dari semua mata pelatihan yang tersedia terhubung ke kompetensi manajerial yang mana. Sehingga menjadi dasar dalam menetapkan mata pelatihan yang mana saja yang harus diikuti seorang peserta berdasarkan *gap* kompetensi mereka.
- Perlu dilakukan revisi kebijakan tentang pelatihan kepemimpinan, dimana terdapat klausul bahwa diberikan fleksibilitas pada peserta dalam mengikuti mata pelatihan pada tahap pembelajaran mandiri *atau tahap Massive Open Online Course (MOOC)*. Peserta diperbolehkan untuk hanya mengikuti mata pelatihan yang dibutuhkan sesuai *gap* kompetensi mereka. Namun pada tahap *e-learning* dan klasikal diharuskan mengikuti semua mata pelatihan yang tersedia. Syarat untuk tidak mengambil beberapa pelatihan pada tahap *MOOC* atau pembelajaran mandiri adalah bahwa hasil asesmen awal/sebelum mengikuti pelatihan menunjukkan mereka sudah memenuhi kompetensi tersebut, yaitu kompetensi yang disasar oleh mata pelatihan tersebut.
- Perlu dirumuskan mekanisme pembiayaan pelatihan yang dapat mengakomodir proses asesmen awal yang dilakukan sebelum dan pasca pelatihan.
- Perlu diatur mekanisme kerja sama antara lembaga pelatihan dengan lembaga asesmen dalam rangkaian pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN.
- Perlu diatur tentang sertifikat kompetensi manajerial ASN di dalam kebijakan manajemen ASN.

Keunggulan:

- Kustomisasi pelatihan tetap dapat diakomodir meskipun pada sebagian proses pelatihan, sehingga beragamnya kebutuhan *treatment* peningkatan kompetensi peserta tetap dapat diakomodir dalam penyesuaian pelatihan.
- Secara potensi operasionalisasi lebih besar dibanding dengan kustomisasi secara utuh hingga tahap klasikal. Dengan kustomisasi atau fleksibilitas yang hanya pada tahap pembelajaran mandiri, maka peluang kemungkinan untuk diterapkan menjadi lebih tinggi.

Tantangan:

- Tahapan pembelajaran mandiri jika dijadikan sebagai penguatan kompetensi peserta sesuai *gap* kompetensi, pengawasannya masih membutuhkan upaya yang lebih besar. Karena selama ini tahap pembelajaran mandiri ini cenderung agak sulit dimonitoring. Artinya perlu didesain mekanisme monitoring proses pembelajaran mandiri secara lebih ketat.



Gambar 6. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan semi-Fleksibel (À La Carte)

4. Alternatif IV: Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Generik plus *Treatment* Variatif.

Alternatif keempat adalah model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN dengan desain pelatihan generik plus *treatment* variatif. Adapun gambaran kegiatan pelatihan kepemimpinan dengan model ini adalah dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penyediaan Data Profil Kompetensi Manajerial Peserta

Dalam model integrasi ini profil kompetensi manajerial hasil penilaian kompetensi dijadikan sebagai bagian/instrumen dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN. Karena data tersebut akan digunakan sebagai *base line* dalam melakukan berbagai *treatment* di dalam pelatihan kepemimpinan nantinya agar proses pelatihan menjadi semakin efektif. Untuk itu sebelum seorang ASN diikutkan pelatihan kepemimpinan, akan dilakukan terlebih dahulu proses pemetaan terhadap capaian kompetensi sebelumnya. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa kompetensi dapat diperoleh oleh seseorang tidak hanya melalui jalur pelatihan, tetapi juga dapat diperoleh karena pengalamannya dalam pekerjaan, dan sebagainya. Sehingga sebelum masuk ke proses pelatihan, perlu dilakukan pengakuan terlebih dahulu terhadap kompetensi yang sudah diperoleh sebelum memasuki jalur pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip bahwa pelatihan yang merupakan salah satu jalur pengembangan kompetensi, merupakan upaya untuk memenuhi *gap* kompetensi. Proses ini juga bisa disebut sebagai asesmen awal.

Dalam melakukan proses pemetaan awal, sebaiknya menggunakan metode yang cukup sederhana namun memiliki validitas yang sedang, salah satunya yaitu *Situational Judgement Test* (SJT). Kemudian juga sebaiknya mempertimbangkan menggunakan metode yang tidak menghabiskan waktu yang lama agar tidak berdampak signifikan pada penambahan masa waktu pelaksanaan pelatihan. Misalnya dapat menggunakan metode *Rapid Assessment*, atau Asesmen Online. Proses pemetaan kompetensi pegawai disini dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang pengukuran kompetensi ASN baik secara prosedur, metodologi maupun standar kompetensi yang digunakan. *Output* dari proses ini adalah tersedianya data profil kompetensi manajerial calon peserta pelatihan kepemimpinan. Dalam proses pemetaan kompetensi awal peserta dapat dilakukan oleh lembaga pelatihan dengan bekerja sama dengan lembaga asesmen kompetensi. Namun jika calon peserta pelatihan kepemimpinan sudah memiliki data profil kompetensi yang berasal dari laporan hasil pemetaan kompetensi yang pernah ia ikuti, maka data tersebut dapat langsung digunakan dalam proses pelatihan. Syaratnya adalah laporan hasil asesmen tersebut masih berlaku sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang penilaian kompetensi ASN.

Yang menjadi *input*/objek dalam proses ini adalah: *Pertama*, pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan tetapi belum memiliki bukti kompetensi manajerial di level jabatan yang ia duduki. *Kedua*, adalah suksesor yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan tertentu.

b. Proses Pelatihan (Pembelajaran, Coaching dan Mentoring)

Pada model ini, hanya disediakan 1 (satu) jenis desain pelatihan kepemimpinan yang dibuat generik, artinya kurikulumnya seragam. Semua peserta harus mengambil secara penuh semua mata pelatihan yang disediakan. Artinya sama dengan model pelatihan yang berlaku saat ini. Namun ada perbedaan *treatment* terhadap peserta di luar proses pembelajaran, yaitu pada proses coaching dan mentoring. Coach dan mentor memberikan penguatan kompetensi peserta pada kompetensi-kompetensi yang *gap*nya tinggi. Dalam memberikan *treatment* tersebut, Coach dan Mentor berpedoman pada laporan hasil asesmen dan matriks KSA (*knowledge, skill dan attitude*) kompetensi manajerial sebagaimana terlampir dalam makalah ini. Matriks KSA tersebut hanya menjadi pedoman umum dan dapat dikembangkan lebih lanjut.

Peran coach dan mentor pada model ini sangat penting dan strategis. Sebelum melakukan proses coaching dan mentoring, coach dan mentor harus diberikan pembekalan dalam menjalankan perannya dalam pelatihan ini. Pembekalan tersebut difokuskan untuk bagaimana mereka dapat mempelajari, menganalisis dan memanfaatkan hasil pengukuran kompetensi peserta pelatihan. Selain itu coach dan mentor juga perlu diberikan pembekalan terhadap pemanfaatan matriks KSA kompetensi manajerial tersebut dalam pelaksanaan coaching dan mentoring yang akan dilakukan.

Untuk mengefektifkan proses akselerasi kompetensi dalam coaching, maka peserta dengan karakteristik *gap* kompetensi yang sama, dimasukkan ke dalam kelompok coaching yang sama. Sama halnya dengan model sebelumnya, yang menjadi prasyarat disini adalah desain kurikulum harus selaras dan sinkron dengan kebijakan standar kompetensi jabatan manajerial ASN.

Di akhir pelatihan dilakukan evaluasi akhir pelatihan untuk mengukur capaian pembelajaran peserta. Dalam model integrasi ini, tidak ada perbedaan pada proses evaluasi akhir dengan kebijakan yang ada saat ini. Mekanisme pada proses evaluasi akhir ini mengacu pada kebijakan pelatihan kepemimpinan saat ini. Berdasarkan kebijakan pelatihan kepemimpinan saat ini misalnya evaluasi tersebut terdiri dari evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku. *Output* dari proses ini adalah peserta dinyatakan lulus, dan ada yang ditunda kelulusannya.

c. Penilaian Kompetensi pasca Pelatihan

Setelah seorang peserta pelatihan melewati proses pelatihan dan sudah menyelesaikan tahap evaluasi pelatihan. Dalam jangka waktu tertentu alumni pelatihan akan dilakukan proses penilaian kompetensi pasca pelatihan. Penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk memastikan peserta mengalami peningkatan kompetensi dan memenuhi standar kompetensi jabatan yang sesuai dengan jenjang pelatihan yang ia ikuti. Hal ini berangkat dari pemikiran bahwa pada dasarnya tujuan dilakukannya pelatihan kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta sebagaimana tertuang dalam kebijakan pelatihan yaitu Peraturan LAN Nomor 5 tahun 2022 *juncto* Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2022. Pada pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan Penyelenggaraan Pelatihan Struktural adalah untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar Kompetensi manajerial Jabatan Struktural. Standar Kompetensi tersebut sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar kompetensi jabatan. Untuk memastikan ketercapaian tujuan tersebut maka dilakukan penilaian kompetensi pasca pelatihan kepemimpinan.

Proses penilaian kompetensi pasca pelatihan memiliki dua opsi dalam pelaksanaannya, yaitu:

1) Mengintegrasikan penilaian kompetensi manajerial dengan evaluasi akhir pelatihan

Dalam alternatif ini proses evaluasi akhir diintegrasikan dengan proses penilaian kompetensi manajerial peserta dengan cara menurunkan instrumen semua jenis evaluasi pelatihan yang dilakukan dari indikator perilaku kompetensi manajerial sesuai level pelatihan. Atau dapat juga dengan menurunkan indikator evaluasi sikap perilaku dari indikator perilaku dalam standar kompetensi manajerial ASN sesuai level pelatihan. Sehingga dengan begitu proses evaluasi pelatihan dapat sekaligus mengakomodir proses penilaian kompetensi. Untuk meningkatkan validitas proses penilaian kompetensinya, maka penguji dapat menggunakan pakar kompetensi manajerial yang dibekali dengan kemampuan asesmen kompetensi manajerial.

Output pelatihan kepemimpinan dengan opsi ini adalah:

- a) Peserta dinyatakan memenuhi standar kompetensi manajerial, lalu diberikan sertifikat kompetensi manajerial. Selain itu, alumni juga diberikan *feedback* berupa strategi peningkatan kompetensi ke level di atasnya. Sertifikat kompetensi manajerial tersebut memiliki masa berlaku yang menyesuaikan dengan kebijakan yang mengatur tentang pemetaan kompetensi ASN.
- b) Peserta dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi manajerial. Peserta ini hanya diberikan sertifikat keikutsertaan pelatihan serta *feedback* berupa strategi pemenuhan *gap*

kompetensi melalui pembelajaran dan pembimbingan di tempat kerja (Coaching dan Mentoring). Peserta tersebut akan mengikuti pengembangan kompetensi di tempat kerja selama kurun waktu tertentu, untuk kemudian diuji kompetensi kembali.

2) Melakukan penilaian kompetensi secara terpisah dari pelatihan ASN.

Alternatif kedua adalah penilaian kompetensi dilakukan secara terpisah dengan proses evaluasi akhir peserta pelatihan. Evaluasi pelatihan pada alternatif ini adalah sebagaimana kebijakan saat ini. Jadi setelah peserta selesai mengikuti pelatihan maka dilakukan evaluasi akhir yang fokus pada capaian pembelajaran. *Output*-nya adalah Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP). STTP adalah sebagai bukti seseorang sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan sesuai jenjangnya. Bagi peserta yang ditunda kelulusannya diberikan kesempatan untuk remedial sebagaimana kebijakan saat ini.

Kemudian setelah itu secara terpisah dilakukan penilaian kompetensi untuk menilai peningkatan kompetensi peserta setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Penilaian kompetensi/uji kompetensi terhadap alumni pelatihan dilakukan paling cepat 3 (tiga) bulan setelah pelatihan berakhir, dan paling lama 12 (dua belas) bulan setelah berakhirnya pelatihan. Hal ini untuk memastikan ketercapaian peningkatan kompetensi manajerial peserta. Proses penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan lembaga penilaian kompetensi/*assessment center*. Peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan memenuhi SKJ, maka akan diberikan sertifikat kompetensi manajerial ASN. Pemberian bukti pengakuan berupa sertifikat dilakukan karena dengan diberikan sertifikat kompetensi, dapat menjadi *evidence*/dokumen bukti yang kuat seseorang telah mengikuti penilaian kompetensi dan dinyatakan memenuhi kompetensi manajerial di level yang ujikan. Namun untuk menerapkan ini, aturan sertifikat kompetensi tersebut perlu ditetapkan dalam kebijakan yang mengatur tentang kompetensi ASN. Sertifikat kompetensi tersebut masa berlakunya sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang hasil penilaian kompetensi melalui asesmen. Hasil penilaian kompetensi tersebut juga dapat menjadi *input* bagi program manajemen talenta instansi.

Bagi peserta yang hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi SKJ manajerial, maka diberikan *feedback* berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja. Rekomendasi tersebut harus ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dengan memberikan pengembangan kompetensi di tempat kerja untuk memenuhi *gap* kompetensi yang masih ada. Setelah dalam jangka waktu tertentu, maka peserta tadi mengikuti uji kompetensi kembali, jika dia lulus maka mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial ASN.

d. Tindak Lanjut Pasca Penilaian Kompetensi

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, peserta pelatihan kepemimpinan yang mengikuti penilaian kompetensi terdapat dua kemungkinan, yaitu Memenuhi SKJ atau Belum Memenuhi SKJ. Dalam model ini, pasca dilakukan penilaian kompetensi tersebut, penyelenggara memberikan *feedback* untuk ditindaklanjuti oleh instansi pengirim dan alumni di tempat kerjanya. Hal ini disebut sebagai *treatment* pasca pelatihan.

1) Peserta yang Memenuhi SKJ

Peserta yang dinyatakan memenuhi SKJ dalam pelatihan kepemimpinan mendapatkan dokumen sertifikat kompetensi manajerial sesuai jenjang pelatihan yang diikuti, serta *feedback* peningkatan lebih lanjut. Khusus untuk sertifikat kompetensi manajerial masa berlakunya disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku. Peserta yang telah berhasil menyelesaikan pelatihan struktural kepemimpinan akan memasuki babak berikutnya dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan mereka. Babak ini disebut sebagai "*Competency Development Next Level*," pengembangan kompetensi ke level selanjutnya.

Lembaga asesmen akan memberikan rekomendasi terkait strategi pengembangan kompetensi ke level selanjutnya. Rekomendasi tersebut akan ditindaklanjuti oleh instansi peserta. Pada tahap ini, peserta akan menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan menantang untuk mengasah kemampuan kepemimpinan mereka. Mereka akan diajak untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam situasi nyata, memperluas wawasan mereka, dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh.

Penerapan *Competency Development Next Level* tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi saja, tetapi juga mencakup pemberian tantangan-tantangan baru kepada pegawai yang bersangkutan. Tantangan tersebut dapat diberikan melalui perluasan penugasan atau program kegiatan yang baru. Tahap ini memiliki tujuan lebih lanjut dalam mengasah kemampuan manajerial dan kepemimpinan pegawai, khususnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan menangani persoalan yang lebih kompleks.

Pemberian tantangan baru melalui penugasan jabatan atau program kegiatan baru merupakan cara efektif untuk menguji kemampuan calon pemimpin dalam lingkungan kerja. Dalam posisi atau program kegiatan yang lebih tinggi, seorang pemimpin harus menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan masalah yang lebih kompleks, yang memerlukan keterampilan kepemimpinan yang lebih maju untuk berhasil menghadapinya.

Dalam posisi manajerial yang lebih tinggi, pemimpin dituntut untuk mengelola SDM dengan lebih efektif dan efisien. Mereka harus mampu memotivasi dan mengarahkan tim, mengidentifikasi dan mengembangkan

bakat-bakat dalam tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Dengan menghadapi tantangan ini, pegawai dapat mengasah kemampuan manajerialnya dan menjadi pemimpin yang lebih berpengaruh di dalam organisasi.

Penerapan *Competency Development Next Level* memiliki manfaat ganda, yaitu memberikan tantangan dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri mereka menjadi pemimpin yang lebih unggul, sekaligus mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, berorientasi pada pertumbuhan, dan memberikan nilai tambah bagi perkembangan organisasi secara keseluruhan.

2) Peserta Belum Memenuhi SKJ

Bagi peserta yang dari hasil penilaian kompetensinya dinyatakan belum memenuhi standar kompetensi jabatan manajerial sesuai level pelatihan kepemimpinan yang dia ikuti, maka dia hanya mendapatkan pengakuan telah mengikuti pelatihan saja. Hal ini diberikan dalam bentuk sertifikat keikutsertaan pelatihan. Sertifikat ini juga nantinya dapat dijadikan sebagai dokumentasi riwayat pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sertifikat keikutsertaan ini juga menjadi dasar bagi alumni tersebut di masa depan untuk tidak perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan yang sama lagi dari awal, tetapi bisa langsung mengikuti penilaian kompetensi di akhir pelatihan.

Peserta dalam kategori ini juga diberikan *feedback* (umpan balik) berupa rekomendasi strategi pengembangan kompetensi di tempat kerja, sehingga instansinya mengetahui langkah yang akan dilaksanakan pada tahapan selanjutnya. Instansinya melalui rekomendasi pengembangan kompetensi tersebut diminta untuk membina pegawai yang bersangkutan agar mendapatkan peningkatan kompetensinya sesuai dengan rekomendasi *feedback* dari tim penilai kompetensi. Bagi pegawai yang bersangkutan tetap harus mengikuti uji kompetensi apabila diperlukan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan yang terkait dengan promosi atau evaluasi jabatan.

Ada beberapa metode pembimbingan di tempat kerja yang dapat diterapkan, antara lain:

- a) *Coaching*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Di dalam coaching, peserta akan diberikan pendamping berupa seorang coach yang berpengalaman untuk membantu mereka merumuskan tujuan dan rencana pengembangan pribadi. Coach akan memberikan arahan, dorongan, dan dukungan yang dibutuhkan peserta untuk mencapai target pengembangan kompetensi pegawai bersangkutan.
- b) *Mentoring*, yaitu pembimbingan peningkatan kompetensi melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang

yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dalam proses mentoring melibatkan bimbingan dan arahan dari seorang mentor yang telah berpengalaman dalam bidang yang sama atau serupa dengan peserta. Mentor akan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, memberikan nasihat berharga, dan membantu peserta memperluas jaringan profesional mereka.

Melalui pembimbingan, peserta yang belum memenuhi SKJ memiliki kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi yang akan dicapai. Pembimbingan juga memberikan ruang bagi refleksi pribadi, pertumbuhan, dan perkembangan diri yang berkesinambungan. Sehingga untuk mendapatkan sertifikat kompetensi manajerial, alumni Pelatihan Struktural Kepemimpinan tidak harus mengikuti pelatihan kembali, tetapi hanya berfokus pada pengembangan kompetensi yang belum berhasil dicapai saja.

Instansi pengirim menindaklanjuti rekomendasi pengembangan kompetensi di tempat kerja tersebut selama 60 hari. Setelah itu, peserta tersebut mengikuti uji kompetensi kembali untuk memastikan bahwa peserta telah mencapai kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan.

Konsekuensi Alternatif Ini:

Jika opsi ini diambil sebagai pilihan kebijakan, maka beberapa konsekuensinya adalah:

- Perlu dilakukan sinkronisasi antara kurikulum pelatihan kepemimpinan dengan kebijakan yang mengatur tentang standar kompetensi jabatan ASN. Tapi tidak diperlukan perubahan yang signifikan dalam mata pelatihan, hanya perlu dipastikan mata pelatihan yang ada sudah *support* kompetensi manajerial ASN.
- Perlu dirumuskan mekanisme pembiayaan pelatihan yang dapat mengakomodir proses asesmen awal yang dilakukan sebelum dan pasca pelatihan.
- Perlu diatur mekanisme kerja sama antara lembaga pelatihan dengan lembaga asesmen dalam rangkaian pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN.
- Perlu diatur tentang sertifikat kompetensi manajerial ASN di dalam kebijakan manajemen ASN.

Keunggulan:

- Tidak banyak perubahan dilakukan atas desain pelatihan saat ini, hanya ada sedikit penyesuaian terkait proses coaching dan mentoring yang dilakukan oleh coach dan mentor. Penyesuaian juga perlu dilakukan pada tahap awal dan akhir pelatihan karena ada proses penilaian kompetensi bagi peserta pelatihan.
- Pendekatan personalisasi dalam coaching dan mentoring. Peserta yang memiliki *gap* kompetensi yang sama dimasukkan ke dalam kelompok coaching yang sama. Ini memungkinkan pendekatan yang lebih personal

dalam coaching dan mentoring, dengan fokus pada kebutuhan spesifik peserta.

Tantangan:

- Perlakuan khusus pada peserta hanya dilakukan pada aspek coaching dan mentoring, sehingga akan sangat tergantung pada optimalisasi peran coach dan mentor. Ini menjadi tantangan bagi LAN selaku pembina pelatihan dalam membuat pedoman dan teknik pembekalan yang efektif dan efisien kepada para coach dan mentor. Peran lembaga pelatihan di berbagai instansi pemerintah juga menjadi ujung tombak dalam implementasi pembekalan kepada coach dan mentor tersebut.
- Selain pemberian pembekalan tersebut, tantangan selanjutnya adalah siapa yang melakukan dan bagaimana cara melakukan monitoring proses pelaksanaan coaching dan mentoring pada pelatihan tersebut. Peran lembaga penyelenggara pelatihan sangat diharapkan dapat mengawal proses pelatihan tersebut.
- Salah satu tantangan desain kurikulum seragam adalah memastikan bahwa desain kurikulum yang seragam tersebut cocok dengan kebutuhan dan tingkat pengetahuan awal peserta.



Gambar 7. Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN dengan Desain Pelatihan Generik plus *Treatment Variatif*

B. Manfaat diterapkannya Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN

Penerapan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN akan memberikan kemanfaatan sebagai berikut:

1. Hasil pemetaan/penilaian kompetensi ASN yang selama ini sudah dilakukan dapat dimanfaatkan lebih luas dalam manajemen ASN berbasis sistem merit. Hal ini karena hasil pemetaan/penilaian kompetensi tersebut digunakan sebagai bahan dalam proses pelatihan kepemimpinan ASN;
2. Terciptanya keterhubungan antara hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN akan meningkatkan potensi efektivitas proses pelatihan kepemimpinan ASN. Hal ini dikarenakan peserta pelatihan akan mendapatkan *treatment* dalam pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan *gap* kompetensi mereka;
3. Dengan adanya perluasan peran Coach dan Mentor dalam model ini akan berkontribusi memperbesar potensi peningkatan kompetensi peserta;
4. Dengan adanya penilaian kompetensi pasca pelatihan, maka akan membantu memastikan terjadinya peningkatan kompetensi peserta pelatihan kepemimpinan ASN;
5. Penilaian kompetensi pasca pelatihan dapat dimanfaatkan juga untuk menjadi *input* bagi *Talent Pool* instansi, sehingga tidak perlu dijadikan penilaian kompetensi tersendiri;
6. Adanya sertifikat kompetensi manajerial sebagai bukti pengakuan capaian kompetensi manajerial peserta dapat dimanfaatkan dalam berbagai proses manajemen ASN, seperti pengisian jabatan, rotasi jabatan, dll. Sehingga sertifikat tersebut dapat dimanfaatkan untuk keperluan lain selama masih berlaku sesuai dengan kebijakan penilaian kompetensi ASN.

C. Strategi Implementasi dan *Road Map* Penerapan Rekomendasi Kebijakan Model Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN

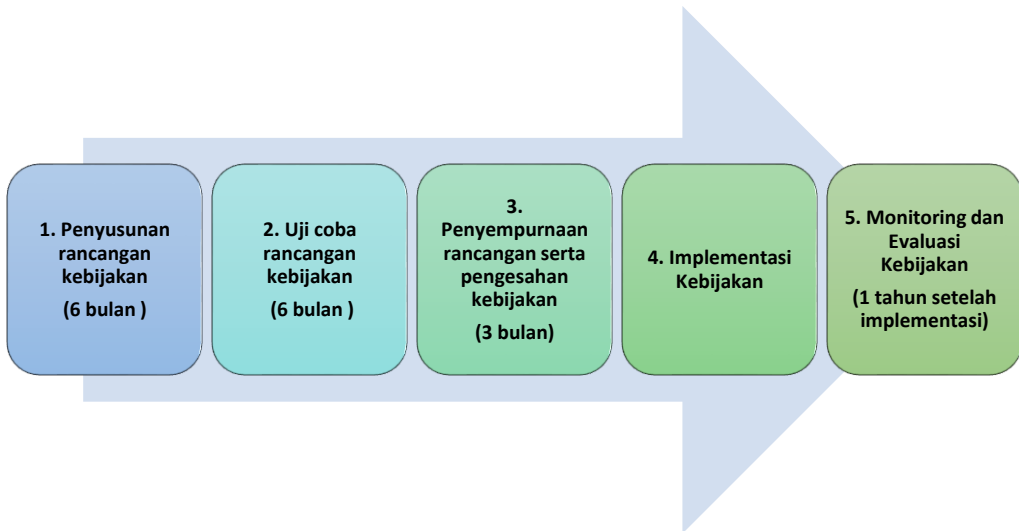
Untuk menerapkan kebijakan model integrasi hasil penilaian kompetensi dengan pelatihan kepemimpinan ASN, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menyiapkan rancangan kebijakan yang mengatur tentang pelatihan kepemimpinan ASN yang terintegrasi dengan hasil penilaian kompetensi dengan cara mengadopsi model pelatihan terintegrasi. Di dalam kebijakan tersebut diatur desain pelatihan kepemimpinan yang mengadopsi pendekatan terintegrasi dengan hasil penilaian kompetensi. Kemudian juga perlu diatur kebijakan turunannya seperti kebijakan yang mengatur tentang kurikulum, pedoman teknis pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ASN, dan kebijakan turunan lain yang diperlukan. LAN sebagai instansi yang mempunyai tugas dan fungsi untuk perumusan dan penetapan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN, akan melakukan peran ini. LAN akan menentukan model integrasi yang paling sesuai dengan kondisi dan kebutuhan secara nasional. Model integrasi yang dipilih tersebut kemudian disusun dalam bentuk rancangan kebijakan pelatihan kepemimpinan ASN. Ruang lingkup rancangan kebijakan yang perlu diatur sesuai hasil analisis antara lain tujuan dan sasaran, ruang lingkup, tahapan penyelenggaraan (pra pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan pasca pelatihan), pembiayaan, dan sebagainya. Rancangan kebijakan yang telah disusun LAN selanjutnya dibahas bersama *stakeholder* terkait yaitu antara lain Kementerian PANRB, BKN, perwakilan lembaga pelatihan pada kementerian, lembaga, dan daerah. Hasil pembahasan tersebut menjadi masukan bagi LAN untuk menyempurnakan rancangan kebijakan yang sudah disusun;
2. Melakukan uji coba rancangan kebijakan. Pada tahap ini perlu dilakukan terlebih dahulu penyiapan sumber daya, perangkat pelatihan yang bersifat substansial, serta kelengkapan lainnya yang dibutuhkan untuk proses uji coba. Perlu dipersiapkan SDM Coach dan Mentor yang menguasai teknik pengembangan kompetensi manajerial melalui Coaching dan Mentoring dalam pelatihan kepemimpinan. Karena dalam model ini peran Coach dan Mentor diperluas, dimana mereka akan turut berperan dalam proses akselerasi kompetensi manajerial peserta yang masih tinggi *gap*nya. Peran tersebut dilaksanakan dalam proses Coaching dan Mentoring. Sumber daya lain yang dibutuhkan adalah dokumen-dokumen perangkat pelatihan yang bersifat substansial seperti modul, bahan pembelajaran, dsb. Hal ini juga perlu dipersiapkan oleh LAN sebagai pembina pelatihan ASN. Selanjutnya baru dilakukan proses uji coba.

Uji coba ini dilakukan oleh LAN dan dapat dengan melibatkan lembaga pelatihan yang secara kapasitas dipandang cukup siap. Proses uji coba ini sangat penting untuk melihat apakah terdapat kendala-kendala ketika kebijakan baru tersebut diimplementasikan di lapangan dan untuk menemukan kelemahan-kelemahan rancangan kebijakan ketika dioperasionalkan.

3. Penyempurnaan rancangan dan pengesahan kebijakan. Pasca dilakukan uji coba terhadap rancangan kebijakan pelatihan yang baru, maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan yang perlu disempurnakan dari rancangan kebijakan. Sehingga setelah dilakukan proses uji coba, maka perlu dilakukan penyempurnaan terhadap rancangan kebijakan tersebut. Setelah rancangan kebijakan disempurnakan, lalu kebijakan pelatihan model baru ini disahkan.
4. Implementasi kebijakan. Setelah kebijakan disahkan, maka masuk pada tahap implementasi. Pada tahap awal, dilakukan implementasi dalam ruang lingkup yang terbatas (*piloting*). Pada tahap implementasi juga perlu dilakukan sosialisasi secara intensif dan masif kepada lembaga pelatihan dan stakeholder lainnya. Tahap ini sangat penting agar lembaga pelatihan yang akan menjadi implementor dari kebijakan ini nantinya, dapat memahami secara komprehensif substansi dan teknis yang diatur dalam kebijakan, perubahan-perubahan dari kebijakan yang lama, serta memahami latar belakang dan muatan dari kebijakan baru yang dihasilkan. Setelah itu baru secara bertahap kebijakan baru tersebut diimplementasikan secara keseluruhan. Diperlukan koordinasi dan pendampingan yang intensif di masa awal-awal kebijakan diimplementasikan.
5. Monitoring dan evaluasi kebijakan dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan dan hasilnya sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Monitoring dilakukan selama implementasi kebijakan untuk memantau proses implementasi kebijakan apakah berjalan sesuai dengan yang diatur. Selain itu juga berfungsi untuk mengatasi munculnya kendala-kendala selama implementasi. Monitoring di tahap awal dapat dilakukan oleh LAN, namun secara perlahan juga dapat didelegasikan. Sementara itu proses evaluasi dilakukan minimal setelah kebijakan secara efektif diimplementasikan 1 (satu) tahun. Evaluasi dilakukan untuk menilai kinerja kebijakan dan mendapatkan *feedback* terkait efektivitas kebijakan baru tersebut. Untuk membantu pelaksanaannya maka LAN akan menyusun instrumen monitoring dan evaluasi yang selanjutnya disosialisasikan kepada penyelenggara pelatihan. Hasil monitoring dan evaluasi kebijakan tersebut selanjutnya menjadi bahan untuk penyempurnaan kebijakan selanjutnya.

Gambaran langkah-langkah implementasi dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 8. Strategi dan Road Map Implementasi Rekomendasi Kebijakan Integrasi Hasil Penilaian Kompetensi dengan Pelatihan Kepemimpinan ASN

DAFTAR REFERENSI

- Alfiendry, Arief. (2014). Rancangan Sistem Pelatihan Berbasis Kompetensi bagi Karyawan Level Manajerial. *Media Bisnis*, 6 (3). <https://jurnaltsm.id/index.php/mb/article/view/1420>.
- Blaikie, N.W.H. (2009) *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. 2nd Edition. Cambridge: Polity Press.
- Boahin, Peter., & Hofman, W.H. Adriaan. (2014). Perceived Effects Of Competency-Based Training On The Acquisition Of Professional Skills. *International Journal of Educational Development*. (2014) 81–89.
- Dearden, R. (1984). Education and Training. *Westminster Studies in Education*, 7(1), 57–66.
- Goldstein dan Gressner. (1988). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Hassan, E. M., & Varshosaz, K. (2016). The Assessment of the Efficiency of Classical and Cooperative Training in Promoting The Participation of Employees of R. PC in the Field of HSE. *European Journal of Sustainable Development*, 5(4), 151 –166. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2016.v5n4p151>
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24. <https://doi.org/10.1108/03090590010321098>
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1957). *The dynamics of interviewing; theory, technique, and cases*. John Wiley & Sons.
- Krismiyati, et al. (2014). *Integrasi Penilaian Kompetensi Kedalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru*. Sumedang: Assessment Center LAN.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2019). *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Jakarta: Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem-KASN.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. (1992). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS)
- Nyumba, Tobias O, et. all. (2018). The Use of Focus Group Discussion Methodology: Insights From Two Decades of Application in Conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9, 20-32.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang

- Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
- Pratama, A. P., Ghazali, A., Putranto, N. A. R., Iswari, K. R., Wisesa, A., & Febriansyah, H. (2015). Civil Servants' Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.322>
- Pribadi, Benny A. (2014). *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ramadhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Ridlowi.(2019).BKN dan Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM Aparatur.Bahan paparan pada FGD Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta 22-23 Juli 2019 (https://weborganisasi.jogjakota.go.id/assets/instansi/weborganisasi/files/mater-fgd-pengembangan-sdm-revin-4.0-2304_.pdf)
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2). <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>
- Sastradipoera, Komaruddin. (2006). *Strategi Pembangunan Sumber Daya Berbasis Pendidikan Kebudayaan*. Bandung: Kappa Sigma.
- Sinurat, H. (2022). Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN. <https://lan.go.id/?p=9939> diakses tanggal 13 Maret 2023
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sudrajat, Agus.(2019). Menggapai World Class Bureaucracy Melalui ASN Corpu. Yogyakarta, 23 Agustus 2019 (<https://weborganisasi.jogjakota.go.id/assets/instansi/weborganisasi/files/materi-diseminasi-kebijakan-corpu-2355.pdf.pdf>)
- Sugandhi, Dytta Fazrina Putri (2016). Pemanfaatan Hasil Belajar Pada Pelatihan Keterampilan Mekanik Otomotif: Studi Kasus Pada Lulusan Lembaga Pendidikan Keterampilan Pelita Massa. S1 thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sugiyono, 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendar, Ade. 2021. Implementasi Program Pelatihan Jabatan Pengawas Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Al Burhan*, 2 (1).
- Sullivan, Rick & Noel McIntosh. 1996. The Competency-Based Approach to Training. *Medical Journal of Indonesia*, 5 (2). DOI: <https://doi.org/10.13181/mji.v5i2.853>
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan.

- Suryanto, Adi. 2018. Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 14 (1). (<https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>)
- Spencer, Lyle M., P. S. M. S. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance* (Signe M. Spencer (ed.)). John Wiley & Sons.
- Utomo, Tri Widodo Wahyu. (2019). Pengembangan Kompetensi ASN dalam Implementasi Sistem Merit. Bahan Paparan pada Lokakarya “Membangun Sinergi dalam Standarisasi Metode Penilaian Kompetensi ASN” di Puslatbang PKASN Jatinangor 17 Juli 2019 (<https://www.slideshare.net/triwidodowutomo/bangkom-asn-dalam-implementasi-sistem-merit>)
- Yusuf, A. M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Prenada Media.
- Wart, Montgomery Van & Paul Suino. (2017). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. New York: Routledge.
- Wibowo, Eddi dkk. (2022). *Pedoman Akselerasi Implementasi Manajemen Talenta ASN Instansional*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara LAN.
- Wu, Jui-Lan. 2013. The Study of Competency Based Training dan Strategies in the Public Sector; Experience From Taiwan. *Public Personnel Management*, 42 (2).

**LAMPIRAN I. TABEL URAIAN KOMPETENSI MANAJERIAL
BERDASARKAN UNSUR KSA (*KNOWLEDGE, SKILL,
ATTITUDE*) SEBAGAI PEDOMAN BAGI COACH DAN
MENTOR**

Kompetensi	Level	Knowledge	Skill	Attitude	Model Pembelajaran yang Direkomendasikan
1. Integritas Definisi: Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.	Level 1: Mampu bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi dalam kapasitas pribadi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Integritas level 1 ○ Kode Etik ASN ○ Nilai Dasar ASN (Berakhlak) ○ SOP (prosedur kerja) ○ Norma sosial/religious ○ Sasaran Kinerja Pegawai 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Keberanian untuk berkata sesuai fakta ○ Kemampuan bertindak konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Assertiveness</i> ○ Kejujuran ○ Konsisten/Komitmen Personal 	
	Level 2: Mampu mengingatkan ,mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Integritas level 2 ○ Kode Etik ASN ○ Nilai Dasar ASN (Berakhlak) ○ SOP (prosedur kerja) ○ Norma sosial/religious ○ Dokumen Perencanaan organisasi ○ Sasaran Kinerja Pegawai ○ Teknik komunikasi persuasif ○ <i>Team leadership</i> 	Interpersonal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan berkomunikasi asertif ○ Kemampuan menolak permintaan/ajakan yang bertentangan dengan kode etik/aturan organisasi 		

			kerja/di unitnya untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi		
	<p>Level 3: Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Integritas level 3 o Kode Etik ASN o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o SOP (prosedur kerja) o Norma sosial/religious o Dokumen Perencanaan organisasi o Sasaran Kinerja Pegawai o Teknik komunikasi persuasif o Team leadership o Pemantauan dan evaluasi kinerja 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Keberanian untuk berkata sesuai fakta o Kemampuan bertindak konsisten <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan berkomunikasi asertif o Kemampuan untuk menolak permintaan/ajakan yang bertentangan dengan kode etik/aturan organisasi o Kemampuan untuk mengajak tim kerja/unitnya untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi o Kemampuan memastikan tim kerja/unitnya bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi o Kemampuan melakukan evaluasi kinerja tim 	<ul style="list-style-type: none"> o Keasertifan o Kejujuran o Konsisten/Komitmen Personal o Kepedulian terhadap organisasi o Proaktif o <i>Goal oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Contextual Instruction o <i>Problem Based Learning</i> o <i>Project Based Learning</i>

	<p>Level 4: Mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Integritas level 4 ○ Kode Etik ASN ○ SOP (prosedur kerja) ○ Norma sosial/religius ○ Dokumen Perencanaan organisasi ○ Perjanjian Kinerja ○ Teknik komunikasi persuasif ○ <i>Team leadership</i> ○ Pemantauan dan evaluasi kinerja ○ Kebijakan publik (birokrasi) ○ Strategi membangun iklim organisasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun citra organisasi (<i>organizational branding</i>) ○ Kemampuan menjadi role model di tingkat organisasi <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun kohesivitas organisasi ○ Kemampuan untuk membangun komitmen organisasi (internal dan eksternal) untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi ○ Kemampuan untuk menindak atas penyimpangan terhadap nilai, dan norma, etika organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kejujuran ○ Konsisten/Komitmen Personal ○ Kepedulian terhadap organisasi ○ Proaktif ○ Keberanian mengambil resiko ○ Ketegasan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Project Based Learning ○ <i>Contextual Instruction</i> ○ <i>Problem Based Learning</i>
	<p>Level 5: Mampu menjadi role model dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Integritas level 5 (role model) ○ Kode Etik ASN ○ Norma sosial/religious ○ Teknik komunikasi persuasif ○ <i>Team leadership</i> ○ Pemantauan dan evaluasi kinerja ○ Kebijakan publik (birokrasi) 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun citra pemerintah ○ Kemampuan menjadi role model di tingkat nasional <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun kultur yang dapat menjunjung integritas yang 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kejujuran ○ Konsistensi ○ Kepedulian terhadap organisasi ○ Proaktif ○ Keberanian mengambil resiko ○ <i>Fairness</i> ○ Ketegasan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problem Based Learning ○ <i>Contextual Instruction</i> ○ <i>Project Based Learning</i>

		<ul style="list-style-type: none"> o Strategi membangun iklim organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> berkesinambungan o Kemampuan merumuskan kebijakan strategis dalam rangka membangun integritas ASN 		
<p>2. Kerjasama: Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.</p>	<p>Level 1: Berpartisipasi dalam kelompok kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Team work</i> o <i>Team building</i> o Konsep Komunikasi Efektif o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan untuk mendengarkan (menyerap informasi) o Kemauan bertindak sesuai perannya 	<ul style="list-style-type: none"> o Fleksibilitas o Keterbukaan diri o Partisipatif o Empati o Keasertifan 	<ul style="list-style-type: none"> o -----
	<p>Level 2: Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Team work</i> o <i>Team building</i> o Komunikasi Efektif o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o Teknik komunikasi persuasif 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mengenali karakteristik tim kerja o Kemampuan untuk mendengarkan (menyerap informasi) 	<p>Interpersonal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan berkomunikasi asertif 2. Kemampuan untuk memastikan (komitmen) kerjasama dalam tim 	<ul style="list-style-type: none"> o Fleksibilitas o Keterbukaan diri o Partisipatif o Empati o Komitmen o <i>Goal oriented</i>

			3. Kemampuan membagi tugas kepada tim		
	<p>Level 3: Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Team work</i> o <i>Team building</i> o Komunikasi Efektif o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o Teknik komunikasi persuasif o Negosiasi o Manajemen resiko o <i>Collaborative Governance</i> o <i>Empowering</i> 	<p>Personal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mengenali karakteristik tim kerja 2. Kemampuan untuk mendengarkan (menyerap informasi) 3. Kemampuan memetakan potensi dan tantangan dalam tujuan tim kerja dan organisasi <p>Interpersonal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengambil keputusan kolaboratif 2. Kemampuan memanfaatkan jejaring untuk tujuan tim kerja dan organisasi 3. Kemampuan bernegosiasi dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai tujuan tim 4. Kemampuan menggali kebutuhan dari pihak lain. 	<ul style="list-style-type: none"> o Fleksibilitas o Keterbukaan diri o Partisipatif o Empati o Komitmen o <i>Goal oriented</i> o <i>People oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Simulasi o <i>Cooperative Learning</i> o <i>Collaborative Learning</i>
	<p>Level 4: Membangun komitmen tim, sinergi</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Team work</i> o <i>Team building</i> o Komunikasi Efektif o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) 	<p>Personal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memetakan kepentingan antar tim kerja/pemangku kepentingan 2. Kemampuan menyelarask 	<ul style="list-style-type: none"> o Fleksibilitas o Keterbukaan diri o Partisipatif o Empati o Komitmen o <i>Goal oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Cooperative Learning o <i>Collaborative Learning</i> o <i>Simulasi</i>

		<ul style="list-style-type: none"> o Teknik komunikasi persuasif o Negosiasi o Manajemen resiko o <i>Collaborative Governance</i> o Manajemen konflik o Kebijakan publik makro yang berlaku di instansinya. o Pemberdayaan-an o Wawasan strategis 	<p>an arah kolaborasi dengan kebijakan makro</p> <p>Interpersonal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mensinergikan kepentingan antar tim kerja/ pemangku kepentingan 2. Kemampuan membangun pola/kebijakan untuk kerjasama berkesinambungan di lingkungan organisasi 3. Kemampuan menggali kebutuhan dari pihak lain. 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>People oriented</i> 	
	<p>Level 5: Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Team work</i> o <i>Team building</i> o Komunikasi Efektif o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o Teknik komunikasi persuasif o Negosiasi o Manajemen resiko o <i>Collaborative Governance</i> o Kebijakan publik makro yang berlaku di tingkat nasional. o Pemberdayaan-an o Wawasan strategis o Manajemen konflik 	<p>Personal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memetakan kepentingan antar pemangku kepentingan 2. Kemampuan menyesuaikan arah kolaborasi dengan kebijakan makro <p>Interpersonal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengarahkan sumber daya antar pemangku kepentingan dalam rangka tujuan nasional 2. Kemampuan memastikan berjalannya pola/kebijakan untuk 	<ul style="list-style-type: none"> o Fleksibilitas o Keterbukaan diri o Partisipatif o Empati o Komitmen o <i>Goal oriented</i> o <i>People oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Collaborative Learning</i> o <i>Cooperative Learning</i> o Simulasi

			kerjasama berkesinambungan di lingkungan organisasi 3. Kemampuan menggali kebutuhan dari pihak lain.		
<p>3. Komunikasi</p> <p>Definisi: Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>Level 1: Menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, pemahaman yang sama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep komunikasi aktif o Memahami tata bahasa yang baku dan sesuai dengan EYD o Memahami Tata Naskah Dinas 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menyampaikan ide/gagasan sederhana secara jelas o Kemampuan melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah dinas 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Assertiveness</i> o Komunikatif 	o
			<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan memahami penjelasan sederhana dari pihak lain o Kemampuan berkomunikasi dua arah 		
	<p>Level 2: Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato,</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep komunikasi efektif o Memahami tata bahasa yang baku dan sesuai dengan EYD o Memahami Tata Naskah Dinas o Memahami teknik menyusun presentasi dan teknik melakukan presentasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mendengarkan pihak lain secara aktif o Kemampuan menginterpretasi pesan dengan tepat dan memberikan respon yang sesuai o Kemampuan menyusun materi presentasi, pidato, naskah 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Assertiveness</i> o <i>Empathy</i> o Proaktif o Komunikatif o Presentif 	<ul style="list-style-type: none"> o Small Group Discussion o <i>Discovery Learning</i> o <i>Problem Based Learning</i>

	naskah, laporan, dll.		<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan berkomunikasi -si informal dua arah secara lancar secara o Kemampuan berkomunikasi -si formal dua arah secara lancar o Kemampuan memberikan arahan teknis kepada orang lain o Kemampuan meningkatkan hubungan personal dengan gaya komunikasi informal 		
	<p>Level 3: Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/rumit /kompleks.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep komunikasi asertif dan persuasif o Memahami Tata Bahasa yang baku dan sesuai dengan EYD o Memahami Tata Naskah Dinas o Memahami teknik menyusun presentasi dan teknik melakukan presentasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Menyederhanakan topik yang rumit sehingga lebih mudah dipahami orang lain o Membuat surat resmi yang sistematis dan tidak menimbulkan pemahaman yang berbeda; <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan berkomunikasi -si asertif o Kemampuan untuk berkomunikasi -si dengan orang lain dengan topik yang lebih kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> o Asertif o Komunikatif o Empati o Proaktif o Berani memberikan gagasan 	<ul style="list-style-type: none"> o Discovery Learning o <i>Small Group Discussion</i> o <i>Problem Based Learning</i>

	<p>Level 4: Mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep komunikasi persuasif dan negosiatif ○ Memahami Tata Bahasa yang baku dan sesuai dengan EYD ○ Memahami teknik menyusun presentasi dan teknik melakukan presentasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan mengintegrasikan informasi-informasi penting dari berbagai sumber dengan pihak lain untuk mendapatkan pemahaman yang sama ○ Kemampuan menuangkan ide-ide dari berbagai sudut pandang/multidimensi dalam bentuk tulisan formal ○ Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik lawan bicara <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Menyampaikan informasi secara persuasif untuk mendorong pihak lain sepakat dengan pendapatnya ○ Kemampuan untuk membuka dan mempertahankan komunikasi dalam jejaring yang lebih luas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kreatif ○ Persuasif ○ Empathy ○ Proaktif ○ <i>Relationship</i> ○ <i>Open minded</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Discovery Learning ○ <i>Small Group Discussion</i> ○ <i>Problem Based Learning</i>
	<p>Level 5: Menggagas sistem</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep komunikasi diplomatis 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan menghilangkan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Persuasif ○ Argumentatif ○ Empati 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problem Based Learning

	komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teknik komunikasi persuasif ○ <i>Team leadership</i> ○ Pemantauan dan evaluasi kinerja ○ Kebijakan publik (birokrasi) ○ Strategi membangun <i>networking</i> dalam skala nasional 	<p>hambatan komunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan menjalin komunikasi dalam skala strategis di tingkat nasional ○ Kemampuan berargumentasi di lingkup strategis <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Komunikasi dilakukan dengan menggunakan beragam gaya interpersonal maupun media komunikasi ○ Kemampuan menggunakan strategi negosiasi skill untuk menjalin kerja sama dalam skala nasional ○ Kemampuan berkomunikasi mengenai isu-isu nasional yang memiliki resiko tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proaktif ○ <i>Relationship</i> ○ <i>Open minded</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Small Group Discussion</i> ○ <i>Discovery Learning</i>
<p>4. Orientasi pada Hasil</p> <p>Definisi: Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu</p>	<p>Level 1: Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Kinerja sesuai standar dan target kerja pribadi. ○ Nilai Dasar ASN (Berakhlak) ○ SOP (prosedur kerja) ○ Proses bisnis 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk memahami SOP ○ Kemampuan menerima instruksi/ arahan ○ Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai SOP 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kejujuran ○ Konsisten/ Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ <i>Target oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ -----

<p>secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ○ Tupoksi 	<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan mengambil peran dalam tim kerja ○ Kemampuan untuk berkontribusi dalam pencapaian target kerja pribadi 		
	<p>Level 2: Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Orientasi pada Target Kerja Pribadi ○ Nilai Dasar ASN (Berakhlak) ○ SOP (prosedur kerja) ○ Proses bisnis ○ <i>Creative thinking</i> ○ <i>Teamwork</i> ○ <i>Mentoring</i> ○ Indikator Kinerja Individu/Sasaran Kinerja Pegawai ○ Tupoksi ○ <i>Achievement motivation</i> 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk menetapkan standar kerja pribadi yang tinggi ○ Kemampuan menerapkan metode kerja alternative untuk meningkatkan hasil kerja <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk berkontribusi dalam pencapaian target kerja tim sesuai tupoksi ○ Kemampuan memberi contoh kepada tim kerja untuk menerapkan metode lebih efektif yang telah dilakukannya 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kejujuran ○ Konsisten/Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ <i>Personal Target oriented</i> ○ <i>Need Achievement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Self Directed Learning ○ Project Based Learning ○ Contextual Instruction

	<p>Level 3: Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Orientasi pada Target Kerja Unit ○ SOP (prosedur kerja) ○ Proses bisnis ○ Mengelola Tim yang efektif ○ <i>Mentoring</i> ○ Perencanaan dan pengorganisasian ○ Konsep <i>reward and punishment</i> 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk menetapkan target kerja unit yang tinggi ○ Kemampuan mengembangkan metode kerja efektif untuk mencapai target kerja unit <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk memberikan apresiasi dan menegur tim kerja dalam rangka mendorong capaian hasil unit kerja. ○ Kemampuan mencari metode kerja yang lebih efektif dengan memberdayakan unitnya 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keasertifan ○ Kejujuran ○ Konsisten/Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ <i>Unit target oriented</i> 	<p>Contextual Instruction</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Self Directed Learning ○ Project Based Learning
	<p>Level 4: Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep Orientasi pada Hasil Level 4 ○ Proses bisnis ○ Manajemen strategis ○ <i>Coaching</i> ○ <i>Building strategic partnership</i> ○ <i>Strategic Analysis</i> ○ Konsep <i>reward and punishment</i> ○ Perbaikan terus-menerus 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan untuk mengembangkan dan mendorong peningkatan kinerja satuan kerja ○ Kemampuan untuk memantau dan melakukan evaluasi terhadap hasil satuan kerja agar sesuai dengan target instansi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keasertifan ○ Kejujuran ○ Konsisten/Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ <i>Goal oriented</i> 	<p>Contextual Instruction</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Self Directed Learning</i> ○ <i>Project Based Learning</i>

			<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan untuk menggerakkan seluruh sumberdaya organisasi di instansinya mencapai target organisasi 		
	<p>Level 5: Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Orientasi pada Hasil Level 5 o Proses bisnis o <i>Creative thinking</i> o Mentoring o <i>Time management</i> o <i>Monitoring and evaluating</i> lingkup organisasi o <i>Collaborative</i> o <i>Strategic Analysis</i> o <i>Continuous Improvement</i> o Keberlanjutan o Konsep <i>reward and punishment</i> o Coaching o <i>Building strategic partnership</i> 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan untuk memonitor dan mengevaluasi kualitas standar kerja yang sesuai dengan prioritas instansi/nasional <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyediakan sumberdaya organisasi yang mendukung tercapainya target prioritas instansi/nasional o Kemampuan untuk menyusun rumusan kebijakan penerapan metode kerja efektif dalam mencapai tujuan prioritas nasional. 	<ul style="list-style-type: none"> o Keasertifan o Kejujuran o Konsisten/ Komitmen Personal o Empati o Proaktif o <i>Goal oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Project Based Learning o <i>Self Directed Learning</i> o <i>Contextual Instruction</i>
<p>5. Pelayanan Publik</p> <p>Definisi: Mampu memonitor, mengevaluasi,</p>	<p>Level 1: Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan</p>	<ul style="list-style-type: none"> o SOP (prosedur kerja) o Standar Pelayanan (SP) 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan memberikan layanan sesuai prosedur 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Assertiveness</i> o Kejujuran o Komitmen Personal 	

<p>memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan professional.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelayanan Prima (<i>excellent service</i>) ○ Sasaran Kinerja Pegawai 	<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan memahami permintaan layanan dari pengguna layanan ○ Kemampuan berkomunikasi asertif dalam memberikan layanan ○ Kemampuan menyampaikan informasi kepada atasan tentang situasi yang tidak sesuai prosedur dalam konteks pemberian layanan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berorientasi pelayanan 	
	<p>Level 2: Mampu mensupervisi /mengawasi/ menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan /pelayanan publik secara transparan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelayanan Publik level 2 ○ SOP (prosedur kerja) ○ Standar Pelayanan (SP) ○ Kebijakan Pelayanan Publik ○ Teknik komunikasi persuasive ○ Team leadership 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan menganalisis kebutuhan pelayanan stakeholder sesuai situasi yang dihadapi. <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Keberanian untuk bertindak objektif dalam memberikan layanan ○ Kemampuan berkomunikasi persuasif dalam memberikan layanan ○ Kemampuan untuk mengajak rekan di tim kerja/di unitnya untuk bertindak sesuai prosedur 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Assertiveness</i> ○ Kejujuran ○ Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ Berorientasi pelayanan ○ Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Simulasi ○ <i>Self Directed Learning</i> ○ <i>Discovery Learning</i> ○ <i>Contextual Instruction</i>

			dalam hal pelayanan		
	<p>Level 3: Mampu Memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Pelayanan Publik level 3 o SOP (prosedur kerja) o Standar Pelayanan (SP) o Kebijakan Pelayanan Publik o Evaluasi Pelayanan Publik o Teknik komunikasi persuasive o Team leadership o Pemetaan pemangku kepentingan 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan analisis tren kebutuhan pengguna layanan o Kemampuan menganalisa sumberdaya (kekuatan kelompok) penyelenggara pelayanan o Kemampuan mengevaluasi pelayanan <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menggerakkan sumber daya untuk perbaikan/peningkatan layanan o Kemampuan menjaga konsistensi layanan prima 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Assertiveness</i> o Kejujuran o Empati o Proaktif o Berorientasi pelayanan o Kreatif o Inovatif o Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> o Self Directed Learning o <i>Simulasi</i> o <i>Discovery Learning</i> o <i>Contextual Instruction</i>
	<p>Level 4: Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan professional</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Pelayanan Publik level 4 o Kebijakan Pelayanan Publik o Evaluasi Pelayanan o Team leadership o Pemetaan pemangku kepentingan o Kepemimpinan strategis o Strategi membangun iklim organisasi o Manajemen strategis 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan membangun citra organisasi (<i>organizational branding</i>) o Kemampuan melakukan perencanaan strategis (makro) dalam hal pelayanan publik <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mengambil resiko dalam merumuskan kebijakan terkait pelayanan publik. o Kemampuan mengelola sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> o Empati o Proaktif o People oriented o Kreatif o Inovatif o <i>Service outcome oriented</i> o <i>Strategic oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Discovery Learning o <i>Simulasi</i> o <i>Self Directed Learning</i> o <i>Contextual Instruction</i>

			eksternal organisasi dalam peningkatan pelayanan publik.		
	<p>Level 5: Mampu memastikan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/keompok/partai politik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelayanan Publik level 5 ○ Kebijakan Pelayanan Publik ○ Evaluasi Pelayanan ○ Teknik lobby ○ <i>Strategic leadership</i> ○ <i>Stakeholder mapping</i> ○ Strategi membangun iklim organisasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun citra pemerintah dalam hal pelayanan publik ○ Kemampuan menciptakan role model/rujukan pelayanan publik di tingkat nasional <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan membangun kultur yang dapat menciptakan pelayanan public yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/keompok/partai politik. ○ Kemampuan merumuskan kebijakan strategis dalam rangka menciptakan pelayanan publik yang baik; ○ Kemampuan menggerakkan sumber daya eksternal organisasi dalam peningkatan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komitmen Personal ○ Empati ○ Proaktif ○ <i>People oriented</i> ○ Kreatif/Inovatif ○ <i>Service benefit oriented</i> ○ <i>Strategic oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contextual Instruction ○ <i>Simulasi</i> ○ <i>Self Directed Learning</i> ○ <i>Discovery Learning</i>

			elayanan publik.		
<p>6. Pengembangan Diri dan Orang Lain</p> <p>Definisi: Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.</p>	<p>Level 1: Pengembangan diri</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Pengembangan diri o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o SOP (prosedur kerja) o Tupoksi o Sasaran Kinerja Pegawai 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan o Menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru dari berbagai pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> o Konsisten/ Komitmen Personal o Proaktif o <i>Goal oriented</i> o <i>Open minded</i> 	
			<p>Interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> o Berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang-orang lain yang berwawasan luas di dalam organisasi 		
	<p>Level 2: Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Pengembangan Orang lain o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o SOP (prosedur kerja) o Proses bisnis o Tupoksi o Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menggunakan alternatif metode untuk memberikan pengetahuan kepada orang lain o Kemampuan memahami karakteristik anak buah <p>Interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan dalam Meningkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> o Kreatif o Persuasif o Empati o Proaktif o <i>Open minded</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Self Directed Learning o <i>Project Based Learning</i> o <i>Small Group Discussion</i>

			<p>an kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Membantu bawahan untuk mempelajari proses, program dan sistem baru. 		
	<p>Level 3: Memberikan umpan balik, membimbing</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Pengembangan Orang lain level 3 o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o SOP (prosedur kerja) o Proses bisnis o Tupoksi o Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK). o Mentoring, Coaching, dan Konseling 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan untuk meningkatkan skill <i>Mentoring, Coaching,</i> dan Konseling o Kemampuan meningkatkan kemampuan pemberian umpan balik <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengembangkan kemampuannya. o Kemampuan mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan 	<ul style="list-style-type: none"> o Kreatif o Persuasif o Empati o Proaktif o <i>Relation-ship</i> o <i>Growth mindset</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Self Directed Learning o <i>Project Based Learning</i> o <i>Small Group Discussion</i>

			<p>umpan balik yang obyektif dan jujur.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Melakukan diskusi dengan bawahan untuk memberikan bimbingan melalui coaching, mentoring dan konseling. 		
	<p>Level 4: Menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Pengemban gan Orang lain level 4 o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o Proses bisnis o Tupoksi o <i>Human Capital Development Plan</i> o <i>Mentoring, Coaching, dan Konseling</i> 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menyusun pengembangan peogram jangka panjang o Kemampuan melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpa balik pada tataran organisasi o Kemampuan <i>Mentoring, Coaching, dan Konseling</i> <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk didalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasi 	<ul style="list-style-type: none"> o Kreatif o Persuasif o Empati o Proaktif o <i>Relationship</i> o <i>Growth mindset</i> o <i>Strategic oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Project Based Learning o <i>Self Directed Learning</i> o <i>Small Group Discussion</i>

			<p>kan waktu untuk mengikuti pelatihan/ pendidikan/ pengembangan kompetensi lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Mengembangkan orang-orang di sekitarnya secara konsisten melakukan kaderisasi untuk posisi-posisi di unit kerjanya 		
	<p>Level 5: Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep Pengembangan Orang lain level 5 o Nilai Dasar ASN (Berakhlak) o Proses bisnis o Creative thinking o <i>Human Capital Development Plan</i> o <i>Mentoring, Coaching,</i> dan Konseling 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instan o Merekomendasikan/ memberikan penghargaan bagi upaya pengembangan yang berhasil, memastikan dukungan bagi orang lain dalam unit mengembangkan kemampuan dalam unit kerja di tingkat instansi o Mentoring, Coaching, 	<ul style="list-style-type: none"> o Kreatif o Persuasif o Empathy o Proaktif o <i>Relationship</i> o <i>Habituation</i> o <i>Konsistensi</i> o <i>Growth mindset</i> o <i>Strategic oriented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Project Based Learning o <i>Self Directed Learning</i> o <i>Small Group Discussion</i>

			dan Konseling		
			Interpersonal: o Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapan di tingkat instansi o Menciptakan budaya pembelajaran di lingkup organisasi		
7. Mengelola Perubahan Definisi: Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggungjawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil	Level 1: Mengikuti perubahan dengan arahan	o Konsep mengelola perubahan level 1 o Pentingnya perubahan bagi organisasi o Tuntutan dilingkup pekerjaannya (Tusi, Target kerja, SKP, dsb) o Proses kerja (SOP, alur kerja, prosedur kerja, dsb)	Personal: o Kemampuan mengikuti arahan/ petunjuk atau prosedur kerja o Kesiediaan mengetahui hal baru Interpersonal: o Kemampuan berpartisipasi mengikuti perubahan di unit kerja	o Komitmen personal o <i>Open minded</i>	o
	Level 2: Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan	o Konsep adaptasi perubahan o Konsep perubahan organisasi o Tuntutan dilingkup pekerjaannya (Tusi, Target kerja, SKP, dsb) o Proses kerja	Personal: o Kemampuan mengenali situasi perubahan o Kemampuan adaptasi terhadap perubahan o Kesiediaan/ kemampuan mempelajari hal baru	o <i>Open minded</i> o Adaptif o <i>Growth mindset</i> o <i>Organizational awareness</i>	o Self Directed Learning o <i>Discovery Learning</i> o <i>Problem Based Learning</i> o <i>Project Based Learning</i>

diimplementasikan secara efektif			<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan berkontribusi dalam proses perubahan di unit kerja 		
	<p>Level 3: Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep manajemen perubahan o Pentingnya perubahan bagi organisasi o Tuntutan di lingkup unit kerjanya (Tusi, Target kerja, SKP, dsb) o Proses kerja (SOP, alur kerja, prosedur kerja, dsb) di lingkup unit/ tim kerjanya 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan analisa situasi perubahan yang cukup mendalam (dampak, resiko, antisipasi, prioritas, dsb jangka pendek) o Kemampuan adaptasi o Kemampuan mempelajari hal baru <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menjaga efektifitas pengelolaan sumber daya yang ada dalam situasi perubahan. o Kemampuan melihat peluang terkait perbaikan/ perubahan di lingkup unit kerja dan mengusulkan perubahan. o Kemampuan melakukan pendekatan-pendekatan kepada pihak resisten terhadap perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Open minded</i> o Kepedulian o Fleksibilitas o <i>Growth mindset</i> o <i>Leadership</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Discovery Learning o <i>Self Directed Learning</i> o <i>Problem Based Learning</i> o <i>Project Based Learning</i>

	<p>Level 4: Memimpin perubahan pada unit kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep memimpin perubahan ○ Pentingnya perubahan bagi organisasi ○ Tuntutan dilingkup unit kerjanya (Tusi, Target kerja, SKP, dsb) ○ Proses kerja (SOP, alur kerja, prosedur kerja, dsb) di lingkup unit/ tim kerjanya ○ Situasi terkini (tantangan, tuntutan yang ada) ○ Sasaran strategis organisasi 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pola pikir yang inovatif ○ Kemampuan berpikir visioner ○ Kemampuan melihat peluang dan melakukan terkait perbaikan/ perubahan di lingkup unit kerja ○ Kemampuan menyusun Langkah-langkah terkait perubahan (<i>planning and organizing</i>) <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kepemimpinan ○ Pengelolaan sumber daya yang dimiliki ○ Pengawasan dan evaluasi proses kerja ○ Kemampuan menggerakkan orang lain ○ Kemampuan komunikasi persuasi dan negosiasi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Growth mindset</i> ○ Visioner ○ Inovatif ○ <i>Strategic oriented</i> ○ <i>Risk taking</i> ○ <i>Leadership</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Project Based Learning ○ <i>Discovery Learning</i> ○ <i>Self Directed Learning</i>
	<p>Level 5: Memimpin, menggalang dan menggerakkan dukungan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep perubahan berkelanjutan ○ Managing organizational change ○ Tuntutan dilingkup instansi (Tusi, Target kerja, SKP, dsb) ○ Proses kerja (SOP, alur 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pola pikir yang inovatif ○ Kemampuan analisa yang mendalam (strategis dan visioner) ○ Kemampuan membuat kebijakan terkait perubahan di lingkup instansi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Growth mindset</i> ○ Visioner ○ Inovatif ○ <i>Strategic oriented</i> ○ <i>Risk taking</i> ○ <i>Leadership</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Project Based Learning ○ <i>Discovery Learning</i> ○ <i>Self Directed Learning</i>

	instansi/ nasional	<p>kerja, prosedur kerja, dsb) di lingkup instansi</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Isu dan situasi terkini (tantangan, tuntutan yang ada, isu terkini) di lingkup nasional ○ Sasaran strategis organisasi/ instansi atau sasaran prioritas nasional ○ Pemangku kepentingan yang strategis 	<p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kepemimpinan ○ Pengelolaan sumber daya ○ Pengawasan dan evaluasi kerja ○ Kemampuan menggerakkan pihak lain ○ Kemampuan komunikasi persuasi dan negosiasi ○ Kemampuan berkolaborasi 		
<p>8. Pengambilan Keputusan</p> <p>Definisi: Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.</p>	<p>Level 1: Mengumpulkan informasi untuk bertindak sesuai kewenangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep identifikasi masalah ○ Kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki ○ Tusi dan/atau anjab ○ Prosedur/ alur kerja atau kebijakan yang ada 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan mengidentifikasi dan mengelompokkan informasi ○ Kemampuan menangkap gejala masalah ○ Kemampuan merespon masalah sesuai kewenangan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsif ○ Proaktif mencari informasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ -----
	<p>Level 2: Menganalisa masalah secara mendalam</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsep analisis masalah ○ Kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki ○ Tusi dan/atau anjab ○ Prosedur/ alur kerja atau kebijakan yang ada 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan analisa di lingkup pekerjaannya ○ Kemampuan melihat atau mengenali situasi atau permasalahan yang ada ○ Kemampuan memunculkan alternatif tindakan operasional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berpikir kritis ○ Kreatif 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problem Based Learning ○ <i>Collaborative Learning</i>

	<p>Level 3: Membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan resiko keberhasilan dalam implementasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep pengambilan keputusan o Kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki o Tusi dan/atau anjab o Prosedur/ alur kerja atau kebijakan yang ada 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan analisa mendalam o Kemampuan menangkap inti permasalahan yang ada o Kemampuan mengembangkan alternatif tindakan operasional <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mendorong orang lain untuk memberikan ide/gagasan 	<ul style="list-style-type: none"> o Berpikir kritis o Kreatif o Akomodatif o Pola pikir yang komprehensif o Komunikasi asertif/persuasi 	
	<p>Level 4: Menyelesaikan masalah yang mengandung resiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan, mitigasi resiko</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Manajemen pengelolaan resiko o Kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki o Tusi dan/atau anjab o Prosedur/ alur kerja atau kebijakan yang ada o Pihak-pihak yang terkait (tusi, peran dan potensi yang dimiliki, kepentingan, dsb) o <i>Creative thinking</i> 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan analisa strategis o Kemampuan mengembangkan antisipasi dan alternatif tindakan o Pengambilan keputusan yang beresiko o Memberikan tindakan/langkah mitigasi resiko <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan membahas permasalahan dengan lintas unit untuk menghasilkan keputusan win-win solution o Mempertimbangkan dan mengakomodasi ide orang lain dari sudut pandang yang berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> o Komunikasi asertif/persuasi o <i>Strategic thinking</i> o <i>Open minded</i> o Pola pikir yang komprehensif o Berpikir kritis o Kreatif o Akomodatif o <i>Risk taker</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Problem Based Learning o <i>Collaborative Learning</i>

			<ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan menengahi konflik dalam pengambilan keputusan yang berdampak di lingkup organisasi 		
	<p>Level 5: Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/strategis, berdampak nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Konsep <i>Strategic decision making</i> o Kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki instansi o Tusi dan peran instansi o Prosedur/ alur kerja atau kebijakan o Pihak-pihak yang terkait dengan instansinya o Isu/ tantangan strategis/ lingkup nasional o Situasi internal instansi o Penyusunan kebijakan publik 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan analisa strategis o Kemampuan berpikir strategis o Kemampuan menangkap inti permasalahan/situasi yang ada yang bersifat jangka panjang atau strategis o Memformulasikan dan menetapkan kebijakan o Kemampuan mengantisipasi dan mitigasi resiko yang berdampak nasional <p>Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kemampuan mengintegrasikan kebutuhan berbagai pihak o Kemampuan untuk terbuka menerima masukan dari berbagai pihak dalam mengevaluasi dampak dari kebijakan. 	<ul style="list-style-type: none"> o Komunikasi asertif/persuasi o <i>Strategic thinking</i> o <i>Open minded</i> o Pola pikir yang komprehe nsif o Berpikir kritis o Kreatif o Akomodatif o <i>Risk taker</i> o Visioner 	<ul style="list-style-type: none"> o Problem Based Learning o <i>Collaborative Learning</i>



**PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

2023