

**STRATEGI PUSJAR SKMK LAN-RI DALAM MENINGKATKAN
PENGUASAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA**

SKRIPSI

**Diajukan Oleh:
MUHAMMAD ZIKRI
NIM. 220802065**

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Zikri
NIM : 220802065
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintah
Tempat/Tanggal Lahir : Banda Aceh, 02 Oktober 2004
Alamat : Jl. Blang Bintang Lama, Kecamatan Kuta Baro,
Gampong Cot Preh

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penelitian skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap makalah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 11 Mei 2026
Yang Menyatakan,



Muhammad Zikri

LEMBARAN PENGESAHAN PEMBIMBING

**STRATEGI PUSJAR SKMK LAN-RI DALAM MENINGKATKAN
PENGUASAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S-1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Oleh:
MUHAMMAD ZIKRI
NIM. 220802065

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Disetujui untuk diuji/dimunaqasyahkan oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Saïd Amirul Kamar, M.M., M.Si.

NIP. 196110051982031007


Cut Zamharira, S.IP., M.AP

NIP. 197911172023212012

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI
STRATEGI PUSJAR SKMK LAN-RI DALAM MENINGKATKAN
PENGUASAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Muhammad Zikri
NIM. 220802065

Telah di Uji oleh Panitia Munaqasyah Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan Dinyatakan Lulus serta Diterima
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Program Studi Ilmu
Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal: Kamis, 09 April 2026
Banda Aceh
Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua



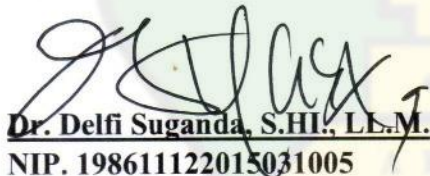
Dr. Saïd Amirul Kamar, M.M., M.Si.
NIP. 196110051982031007

Sekretaris



Cut Zamharira, S.IP., M.AP
NIP. 197911172023212012

Penguji I



Dr. Delfi Suganda, S.HI., LL.M.
NIP. 198611122015031005

Penguji II



Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si.
NIP. 199011192022031001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh




Prof. Dr. Muji Mulia, M. Ag.
NIP. 197403271999031005

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Pusat Pembelajaran Strategi Kebijakan dan Manajemen Kinerja (Pusjar SKMK) Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS, serta mengidentifikasi faktor penghambatnya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Analisis dilakukan menggunakan teori strategi publik Geoff Mulgan yang mencakup lima indikator. Hasil penelitian menemukan bahwa strategi Pusjar SKMK LAN-RI secara umum telah terimplementasi dengan baik, walaupun ada sejumlah tantangan. Temuan pada indikator tujuan, penerapan nilai BerAKHLAK dan mentalitas pembelajar sepanjang hayat melalui telah dipahami oleh peserta. Pada indikator Lingkungan, secara internal telah terbentuk kerjasama lintas instansi, namun masih terkendala oleh keberagaman latar belakang peserta. Secara eksternal, pembelajaran terhambat oleh beban ganda tugas kantor yang juga diberikan selama masa pelatihan. Pada indikator Pengarahan, status surat bebas tugas masih tidak ditaati oleh sebagian instansi asal peserta, namun arah pembelajaran dipahami dengan jelas, meskipun adanya risiko kejenuhan akibat pengulangan penyampaian materi BerAKHLAK. Pada indikator Tindakan, peserta mampu menciptakan suatu inovasi melalui agenda habituasi, walaupun sebagian pengerjaan dimotivasi untuk sekadar lulus. Pada indikator Pembelajaran, proses umpan balik berjalan efektif, namun keberlanjutannya sangat bergantung pada komitmen mentor setelah pelatihan. Kesimpulan dalam penelitian ini: strategi peningkatan kompetensi ASN oleh Pusjar SKMK LAN-RI telah efektif dalam meningkatkan karakter peserta. Namun, diperlukan evaluasi terkait beban tugas ganda, perlunya variasi metode pengarahan, serta penguatan komitmen instansi asal, agar inovasi yang dihasilkan berkelanjutan

Kata kunci: *Kompetensi ASN, Latihan Dasar, Pusjar SKMK LAN-RI*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah peneliti sangat bersyukur atas kehadiran Allah SWT yang telah menciptakan langit bumi dan seluruh isinya yang telah menganugerahkan rahmat dan hidayat-nya. Selawat dan Salam peneliti junjungkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kebodohan kepada alam yang berpengetahuan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul: “Strategi Pusjar SKMK LAN-RI Dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara”.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Aceh. Dalam penyusunan tugas akhir ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam hal materi maupun teknik penyusunan. Namun berkat bantuan dan support dari berbagai pihak, Alhamdulillah peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir ini.

Untuk itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raniry Banda Aceh.
2. Prof. Dr. Muji Mulia, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muazzinah, B.Sc., M.P.A., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh
5. Dr. Said Amirul Kamar, M.M., M.Si. selaku Pembimbing I yang telah membantu mengarahkan, memberikan saran serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Cut Zamharira, S.IP., M.Si., selaku Pembimbing II yang telah membantu mengarahkan, memberikan saran serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Kepada ibunda tercinta, Salmawati, yang telah membesarkan, mendidik, dan mendoakan peneliti dengan penuh kasih sayang dan ketulusan. Terima kasih atas setiap pengorbanan, dukungan moral maupun material, serta doa yang tidak pernah terputus demi keberhasilan peneliti. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan kebahagiaan kepada Ibu. *Mak, semoga Allah gepeu-istajib do'a droen keu loen sukses doenya ngoen akherat, Aaamiin.*

8. Kepada almarhum ayahanda tercinta, Armia, semoga Allah SWT menempatkan beliau di tempat terbaik di sisi-Nya. Meskipun tidak lagi mendampingi secara langsung, nilai-nilai kehidupan, semangat, dan kenangan bersama beliau senantiasa menjadi motivasi dan kekuatan bagi peneliti dalam menyelesaikan pendidikan ini.
9. Kepada kakak tercinta, Ana Mu'minati, yang selalu memberikan dukungan, semangat, perhatian, serta motivasi kepada peneliti dalam setiap proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
10. Kepada seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta semangat kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
11. Kepada sahabat dan teman-teman seperjuangan yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, diskusi, serta semangat yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran dan kebersamaan kalian menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik peneliti.
12. Terakhir, peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada diri sendiri yang telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Segala usaha, kesabaran, dan ketekunan yang telah peneliti lalui menjadi bukti bahwa setiap proses memiliki makna dan pelajaran berharga dalam perjalanan kehidupan.

Banda Aceh, 26, Maret, 2026



Muhammad Zikri
NIM. 220802065

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	i
LEMBARAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Teori dan Konsep.....	7
2.1.1 Teori Strategi.....	7
2.1.2 Konsep Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	10
2.1.3 Konsep Pengembangan Kapasitas Kelembagaan dan Pembelajaran	12
2.2 Penelitian Terdahulu.....	15
2.3 Kerangka Pemikiran	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Pendekatan Penelitian.....	18
3.2 Fokus Penelitian	18
3.3 Lokasi Penelitian	18
3.4 Jenis dan Sumber Data	19
3.5 Informan Penelitian	19
3.6 Teknik Pengumpulan Data	20
3.7 Teknik Analisis Data	21
3.8 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	24
4.1 Gambaran Umum Pusjar SKMK.....	24

4.1.1	Visi dan Misi Pusjar SKMK LAN-RI.....	24
4.1.2	Tugas dan Fungsi Pusjar SKMK LAN-RI.....	25
4.1.3	Struktur Organisasi Pusjar SKMK LAN-RI.....	26
4.2	Hasil Penelitian.....	26
4.2.1	Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	26
4.2.2	Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	45
4.3	Pembahasan Penelitian	48
4.3.1	Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.....	48
4.3.2	Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	55
BAB V PENUTUP.....		58
5.1	Kesimpulan.....	58
5.2	Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....		61



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: <i>Literature Review</i>	15
Tabel 3.1: Informan Penelitian.....	20



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: Grafik Pertumbuhan Jumlah ASN	1
Gambar 1.2: Grafik Tingkat Pendidikan ASN.....	2
Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran.....	17
Gambar 4.1: Kantor Pusjar SKMK LAN-RI	24
Gambar 4 2: Struktur Organisasi Pusjar SKMK LAN-RI	26



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pertanyaan Wawancara	64
Lampiran 2: Surat Izin Penelitian	66
Lampiran 3: Dokumentasi Penelitian.....	67



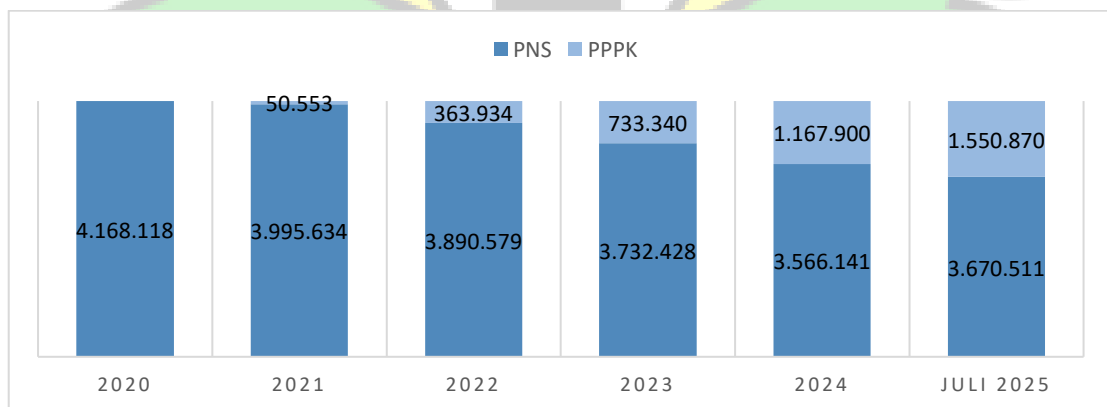
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transformasi birokrasi adalah agenda prioritas nasional dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel. Fondasi utama dari transformasi ini adalah penguatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara,¹ dan berbagai regulasi turunannya. Birokrasi modern menuntut ASN tidak lagi berperan sebagai pelaksana administratif semata, melainkan sebagai motor penggerak inovasi dan agen perubahan yang mampu merespons tantangan zaman secara adaptif dan profesional.

Sebagai fondasi transformasi tersebut, Indonesia memiliki modal sumber daya manusia aparatur yang besar. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) perkembangan jumlah ASN hingga semester I tahun 2025 adalah sebagai berikut:

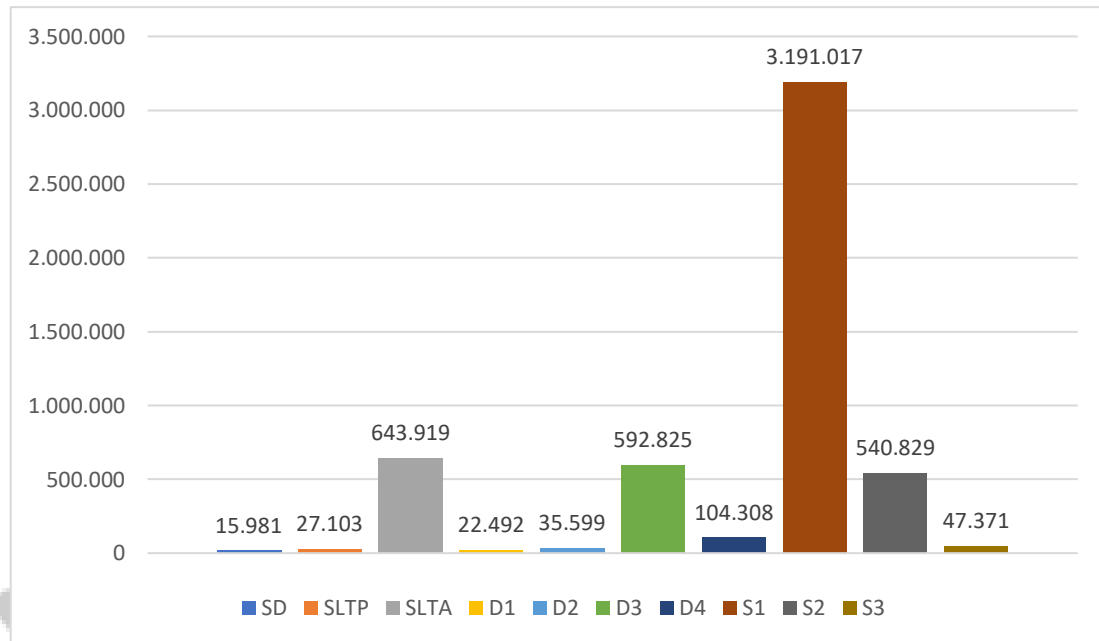


Gambar 1.1: Grafik Pertumbuhan Jumlah ASN

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2025)

¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*, (2023), <https://jdih.ombudsman.go.id/Peraturan/Jdih-805/Undang-Undang-Nomor-20-Tahun-2023-Tentang-Aparatur-Sipil-Negara>.

Kualifikasi pendidikan formal aparatur juga menunjukkan potensi besar, dengan komposisi sebagai berikut:



Gambar 1.2: Grafik Tingkat Pendidikan ASN

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2025)

Gambar 1.2 menunjukkan tingkat pendidikan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia tergolong tinggi. Mayoritas ASN telah menempuh pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 3.191.017 orang, disusul oleh Strata 2 (S2) sebanyak 540.829 orang, dan Diploma 3 (D3) sebanyak 592.825 orang. ASN dengan pendidikan menengah seperti SLTA berjumlah 643.919 orang, sementara yang berpendidikan SD hingga D1 masing-masing di bawah 30 ribu orang. Tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa secara kuantitas, kualifikasi pendidikan ASN tergolong tinggi dan berpotensi mendukung transformasi birokrasi.

Namun, tingginya tingkat pendidikan belum sepenuhnya sejalan dengan penguasaan kompetensi aktual di lapangan. Berdasarkan Indeks Profesionalitas (IP)

ASN Tahun 2023, nilai rata-rata nasional hanya mencapai 74,31 (kategori sedang),² sesuai pengukuran dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur sipil Negara jo. Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Laporan Lembaga Administrasi Negara (LAN) juga menyoroti tantangan pemerataan akses pelatihan, terutama di wilayah dengan keterbatasan informasi dan infrastruktur.³ Hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan belum berbanding lurus dengan kompetensi dan profesionalitas ASN dalam praktik birokrasi.

Tingkat IP ASN tersebut memiliki implikasi langsung terhadap kinerja birokrasi. Berdasarkan hasil pencapaian Reformasi Birokrasi Tahun 2024 oleh Kementerian PANRB, yang diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 9 Tahun 2023 tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi, pemerintah telah melakukan evaluasi terhadap 628 instansi yang terdiri dari 82 kementerian/lembaga, 38 provinsi, dan 508 kabupaten/kota. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa rata-rata Indeks Reformasi Birokrasi pada tingkat kementerian/lembaga mencapai 82,98, pada tingkat pemerintah provinsi sebesar 74,63, dan pada tingkat kabupaten/kota sebesar 69,46.⁴ Perbedaan capaian ini menunjukkan bahwa kualitas implementasi Reformasi Birokrasi masih menghadapi kendala, terutama yang berkaitan dengan kapasitas dan kompetensi ASN sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan birokrasi.

² Badan Kepegawaian Negara, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I 2025* (Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, 2025), <https://www.bkn.go.id/Wp-Content/Uploads/2025/09/Buku-Statistik-Aparatur-Sipil-Negara-Semester-I-2025.Pdf>.

³ Badan Kepegawaian Negara, *Evaluasi SAKIP 2023, Sestama BKN: Kinerja Organisasi Harus Mendorong Kinerja Individu*, (Jakarta, 2023), <https://www.bkn.go.id/evaluasi-sakip-2023-sestama-bkn-kinerja-organisasi-harus-mendorong-kinerja-individu/>.

⁴ Ombudsman Republik Indonesia, "Evaluasi Reformasi Birokrasi Ombudsman," 2025, <https://rb.ombudsman.go.id/portal/berita/94>.

Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang ada pada level pemerintahan, salah satu intervensi kebijakan yang strategis dan bersifat wajib adalah Latihan Dasar (Latsar) bagi calon ASN (CPNS). Pelaksanaan dan standar Latsar diamanatkan oleh Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 yang menegaskan tujuan pedagogis (Edukatif) Latsar: internalisasi nilai BerAKHLAK, pembentukan sikap kebangsaan, penguasaan kompetensi teknis, dan penguatan perilaku birokrasi profesional. Dengan status regulatif dan fungsi tersebut, Latsar menjadi perangkat kebijakan kunci untuk memastikan pembentukan ASN yang siap dan konsisten dengan kebutuhan jabatan serta tujuan reformasi birokrasi.

Mengingat peran strategis Latsar tersebut, keberhasilannya sangat bergantung pada pengelolaan dan pengawasan yang komprehensif. Untuk memastikan standar Latsar tersebut terealisasi secara konsisten dan sesuai kebutuhan jabatan, Pusat Pembelajaran Strategi Kebijakan dan Manajemen Kinerja (Pusjar SKMK) yang merupakan salah satu unit Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) berperan sebagai salah satu unit teknis yang melaksanakan operasional, mengkoordinasikan penyelenggaraan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelatihan. Dengan peran menyelenggarakan Latsar pada kebutuhan riil birokrasi dan mengukur dampak pelatihan terhadap kesiapan CPNS, Pusjar SKMK menjadi aktor sentral dalam strategi penguatan kompetensi ASN, sehingga penelitian ini memusatkan perhatian pada strategi Pusjar SKMK dalam meningkatkan penguasaan kompetensi ASN.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi Pusjar SKMK LAN-RI serta mengidentifikasi faktor yang menjadi penghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi ASN melalui Latihan Dasar CPNS (Latsar), sebagai tahap krusial dalam pembentukan ASN profesional. Hasil kajian diharapkan dapat memperkuat kebijakan pengembangan kompetensi ASN secara lebih terarah, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung agenda reformasi birokrasi nasional.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara belum optimal, sebagaimana terdapat kesenjangan antara tingginya kualifikasi pendidikan formal ASN dengan tingkat profesionalitas yang masih berada pada kategori sedang serta; pencapaian reformasi birokrasi yang masih beragam pada level pemerintahan.
2. Perlu diketahui faktor yang menghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang berpotensi mempengaruhi optimalisasi pelaksanaan pelatihan dasar CPNS.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara?
2. Apa faktor penghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang administrasi publik, manajemen sumber daya manusia aparatur, dan kebijakan publik. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dan bahan perbandingan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi beberapa pihak berikut:

- a. Bagi Pusjar SKMK LAN-RI: Memberikan masukan berbasis bukti yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi dalam menyusun program pengembangan kompetensi yang lebih tepat sasaran, relevan.
- b. Bagi Instansi Instansi Asal Peserta: Menjadi bahan masukan bagi instansi asal peserta dalam meningkatkan dukungan terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, sehingga hasil pelatihan dapat dimanfaatkan secara optimal.
- c. Bagi Peserta Pelatihan: Memberikan pemahaman kepada peserta mengenai pentingnya pengembangan kompetensi melalui pelatihan, sehingga pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan secara efektif .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata “*Strategos*” yang merupakan gabungan dari: “*Stratos*”: merujuk pada sesuatu yang besar dan tersebar, seperti pasukan militer. “*Agos*”: berarti memimpin atau kepemimpinan.⁵

Menurut Siagian strategi adalah suatu rencana utama yang berwawasan ke depan. Rencana ini dibuat untuk memastikan organisasi dapat berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya, khususnya dalam menghadapi persaingan, demi mengoptimalkan pencapaian tujuannya.⁶ Menurut Griffin dalam Panji, strategi ialah sebuah rencana yang dibuat agar mewujudkan sasaran sebuah organisasi (*Strategi is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*).⁷

Mulgan menyatakan bahwa strategi adalah: “*Public strategy is the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieves public goods*”.⁸

Berdasarkan pendapat ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa secara etimologis, strategi barasal dari kata kepemimpinan militer (*strategos*) yang berarti seni mengarahkan sumber daya yang besar untuk mencapai suatu tujuan. Dalam konteks organisasi secara umum, strategi adalah sebuah rencana mendasar jangka panjang yang menyeluruh, dirumuskan untuk berinteraksi efektif dengan lingkungan

⁵ Geoff Mulgan, *What Is Public Strategy?, The Art of Public Strategy*, 2008, <https://doi.org/10.1093/oso/9780199289646.003.0002>.

⁶ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). Hlm: 17

⁷ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009). Hlm: 339.

⁸ Mulgan, *What Is Public Strategy?*.

dan persaingan demi mencapai sasaran. Sedangkan dalam lingkup publik, Mulgan secara spesifik mengartikannya sebagai penggunaan sumber daya dan kekuasaan oleh lembaga publik untuk mewujudkan kepentingan bersama.

2. Proses Manajemen Strategis (Siklus Wheelen & Hunger)

Manajemen strategis dipahami sebagai suatu siklus aktivitas yang berkelanjutan dan bersifat siklus. Wheelen dan Hunger dalam Adnan et al., membagi proses ini menjadi empat tahapan utama:

- a. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*): Melibatkan analisis menyeluruh terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).
- b. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*): Berdasarkan hasil pemindaian, organisasi merumuskan misi, tujuan jangka panjang, dan kebijakan strategis yang relevan.
- c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*): Ini merupakan tahap aksi: pelaksanaan program, penetapan anggaran, dan kebijakan fungsional yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- d. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*): Ini merupakan tahapan yang bertujuan mengukur kinerja, membandingkan hasil aktual (*output* dan *outcomes*) dengan target yang ditetapkan, dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan.⁹

3. Pendekatan Strategi dalam Organisasi Publik

Organisasi sektor publik memiliki keunikan dalam manajemen strategis karena harus menyeimbangkan responsivitas terhadap mandat publik dengan efisiensi birokrasi dengan. Terdapat tiga pendekatan strategi utama berdasarkan hasil penelitian oleh Menker et al., dalam Setijabudi:

- a. Pendekatan Direktif (*Top-Down*): Bersifat dari atas ke bawah, dengan minim melibatkan anggota organisasi. Metode ini efektif untuk penetapan standar nasional yang seragam, seperti standar kompetensi atau standar minimal 20 jam pelajaran per tahun.
- b. Pendekatan Adaptif: Menekankan pada kebersamaan dalam menetapkan tujuan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pendekatan ini relevan bagi Pusjar SKMK untuk menyesuaikan kurikulum dan metode pelatihan agar sesuai dengan

⁹ Indra Muchlis Adnan & Sufian Hamim, *Strategis Manajemen Dalam Organisasi* (Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY): Trussmedia Grafika, 2013). Hlm: 1-90.

kebutuhan spesifik pemerintah daerah, terutama dalam mengatasi heterogenitas tantangan regional.

- c. Pendekatan Generatif: Menekankan peran pemimpin (*leader*) sebagai fungsi penetapan tujuan, pelaksanaan, dan evaluasi, tanpa mengesampingkan peran anggota. Bagi LAN, pendekatan ini penting karena LAN harus berperan sebagai *agen perubahan* dan inisiator utama dalam transformasi sistem pembelajaran (*ASN Corporate University*).¹⁰

4. Indikator Strategi

Analisis sebuah strategi secara mendalam itu diperlukan sebuah kerangka kerja yang mampu menangkap elemen-elemen dasarnya. Geoff Mulgan memberikan sebuah model untuk menganalisis serta merancang strategi. Menurut Mulgan strategi publik adalah pemanfaatan sumber daya dan kewenangan publik secara sistematis oleh institusi pemerintah untuk menghasilkan manfaat bagi publik. Dalam hal ini, strategi yang efektif harus bisa memenuhi beberapa hal kunci yang terangkum dalam lima indikator utama. Berikut adalah penjelasan kelima indikator tersebut, yang diuraikan oleh Mulgan:

- a. Tujuan (*Purposes*): Kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau lembaga di masa depan sebagai hasil dari upaya bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan misi, yaitu langkah atau tahapan yang harus dilalui oleh organisasi dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Selain itu, diperlukan pula *passion* atau *vocation* yang merujuk pada bakat dan kemampuan individu dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Dengan demikian, pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada perumusan misi yang jelas, tetapi juga pada kemampuan individu dalam menjalankan dan mengimplementasikan misi tersebut secara efektif.
- b. Lingkungan (*Environment*): Strategi yang baik harus berpijak pada realitas. Indikator *Environment* menekankan pada analisis tajam terhadap medan tempat strategi akan dijalankan. Lingkungan mencakup kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau kelompok. Analisis terhadap lingkungan dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai ancaman dan peluang yang mungkin dihadapi organisasi. Selain itu, pendekatan lingkungan juga berguna untuk memahami berbagai perubahan yang terjadi di sekitar organisasi sehingga dapat menjadi dasar dalam menyesuaikan strategi dan pengambilan keputusan.
- c. Pengarahan (*Direction*): Setelah memahami tujuan dan lingkungan, sebuah strategi harus menentukan jalur spesifik. Indikator *Direction* adalah tentang

¹⁰ Setijabudi, Peningkatan Kinerja Layanan Organisasi Publik Melalui Penerapan Manajemen Strategik, *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 10, no. 1 (2010): 19-26.

membuat pilihan-pilihan sadar dan menetapkan prioritas. Ini adalah proses untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana cara kita bergerak dari kondisi saat ini menuju tujuan yang diinginkan, dengan mempertimbangkan semua kekuatan lingkungan? Pengarahan mencakup perumusan hipotesis kausal (“jika kita melakukan A, maka B akan terjadi”) dan penentuan titik-titik intervensi yang paling efektif untuk mengerahkan sumber daya yang terbatas.

- d. Tindakan (*Action*): penerjemahan rencana menjadi kenyataan. Ini berfokus pada penindakan sistematis dari sumber daya dan kekuasaan publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mulgan menekankan bahwa ini adalah tahap implementasi di mana strategi diuji. Ini melibatkan desain program, alokasi anggaran, pengalokasian personil, dan penggunaan instrumen kebijakan (seperti regulasi, insentif, atau layanan langsung). Pertanyaan utamanya adalah: Apa langkah-langkah konkret yang akan kita ambil untuk mengeksekusi arah yang telah dipilih?
- e. Pembelajaran (*Learning*): Menurut Mulgan, strategi bukanlah produk sekali jadi, melainkan proses yang hidup. Indikator *learning* adalah tentang membangun mekanisme umpan balik yang memungkinkan strategi untuk beradaptasi seiring waktu. Ini melibatkan pengumpulan Informasi strategis data dan wawasan dari lapangan untuk memonitor kemajuan, menguji asumsi, dan mengidentifikasi kegagalan sedini mungkin. Proses pembelajaran ini memastikan bahwa organisasi dapat menyesuaikan tindakan dan bahkan arah strategisnya berdasarkan bukti baru. Ini menjawab pertanyaan: Bagaimana kita tahu jika strategi kita berhasil, dan bagaimana kita memperbaiki diri saat kita berjalan?¹¹

2.1.2 Konsep Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

1. Definisi dan Landasan Hukum Kompetensi ASN

Kompetensi adalah kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan yang relevan. Wibowo mengatakan: “Kompetensi adalah kapasitas individu terhadap penyelesaian tugas, yang memerlukan paduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.¹² Sementara itu, McClelland mendefinisikan: “Kompetensi sebagai ciri mendasar yang dimiliki individu dan berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja yang efektif maupun unggul pada pekerjaan atau situasi

¹¹ Geoff Mulgan, *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good* (Oxford: Oxford University Press, 2009).

¹² Wibowo, *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015). Hlm: 271.

tertentu.”¹³ Dengan demikian, kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis dan kognitif, melainkan juga dimensi afektif, yakni sikap profesional yang menjadi dasar dari efektivitas kinerja di bidang tertentu.

Landasan hukum mengenai pengembangan kompetensi diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang menetapkan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun.¹⁴ Namun, terjadi perubahan mendasar dalam paradigma regulasi, di mana Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menggeser status pengembangan kompetensi dari sekadar hak menjadi kewajiban. Pada pasal 49 ayat (1) - (3) disebutkan:

“Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pembelajaran sebagaimana dimaksud dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Sistem pembelajaran terintegrasi sebagaimana dimaksud merupakan pendekatan yang secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran Pegawai ASN: terintegrasi dengan pekerjaan; sebagai bagian penting dan saling terkait dengan komponen Manajemen ASN; dan terhubung dengan Pegawai ASN lain lintas Instansi Pemerintah maupun dengan pihak terkait.”¹⁵

2. Jenis-jenis Kompetensi ASN

Kompetensi ASN mencakup tiga jenis utama sesuai peraturan MenPANRB berikut:

- a. Kompetensi Teknis: Keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang spesifik terkait bidang jabatan.
- b. Kompetensi Manajerial: Kemampuan yang dibutuhkan untuk memimpin, mengelola unit organisasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen kinerja .

¹³ McClelland, *Memacu Masyarakat Berprestasi. Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Berprestasi* (Jakarta: Internadia, 1997). Hlm: 217.

¹⁴ Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2020), <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>.

¹⁵ Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2020).

- c. Kompetensi Sociokultural: Kemampuan untuk membangun, membina, serta mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu, serta mengoptimalkan sumber daya. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan berinteraksi dan mengakomodasi perbedaan latar belakang (agama, suku, jender) untuk membangun kelekatan psikologis yang kuat antara ASN dan pemangku kepentingan.¹⁶

3. Pengukuran Penguasaan Kompetensi dan Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN)

Tingkat penguasaan kompetensi ASN secara makro diukur melalui Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, IP-ASN ialah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas jabatan. Selanjutnya, Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN mengatur bahwa setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, wajib melakukan pengukuran IP-ASN setiap tahun dan melaporkannya kepada Kementerian PANRB melalui BKN.¹⁷

2.1.3 Konsep Pengembangan Kapasitas Kelembagaan dan Pembelajaran

1. Pengembangan Kapasitas Sektor Publik

Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem

¹⁶ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara* (Jakarta: Kementerian PANRB, 2017), <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/132633/permen-panrb-no-38-tahun-2017>.

¹⁷ Badan Kepegawaian Negara, *Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Negara 2024*, (Jakarta, 2025). Hlm: 31.

secara keseluruhan agar dapat mencapai tujuan pembangunan. Dalam konteks birokrasi Indonesia, CB merupakan prakondisi dan langkah strategis untuk perwujudan Otonomi Daerah.

Masalah disparitas IRB dan rendahnya IP-ASN, sebagaimana diidentifikasi dalam latar belakang, merupakan manifestasi dari kelemahan kapasitas kelembagaan. Pengembangan kapasitas kelembagaan mencakup penataan organisasi, penyederhanaan tata kerja, peningkatan kapasitas SDM aparatur (pengembangan kompetensi), dan penerapan sistem merit yang kondusif. Faktor penghambat dalam CB kelembagaan sering kali meliputi inkonsistensi peraturan dan kelemahan struktur organisasi. Strategi Pusjar SKMK berkontribusi langsung pada dimensi peningkatan SDM dan transfer model tata kerja/pembelajaran baru.

2. Peran Lembaga Administrasi Negara dalam Ekosistem Pembelajaran ASN

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memegang peran sentral dalam manajemen ASN, mencakup penelitian, pengkajian kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan. Pusjar SKMK, di bawah LAN, bertindak sebagai *knowledge hub* yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berfokus pada kebutuhan strategis organisasi dan capaian kinerja.

Pendekatan LAN dalam pengembangan kapasitas adalah membangun ekosistem pembelajaran dan jejaring pengetahuan (*Knowledge Sharing*, Forum Ilmiah) antar instansi pemerintah. Mekanisme kolaboratif ini sangat penting untuk mengatasi tantangan yang dihadapi instansi daerah, di mana mereka dapat belajar dari praktik terbaik (misalnya, keberhasilan Pemkot Surabaya dalam IRB) dan menciptakan sinergi lintas sektor.

3. Transformasi Pengembangan Kompetensi melalui ASN

Sebagai respons terhadap tantangan *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA) dan keterbatasan model konvensional LAN telah bertransformasi menuju implementasi *ASN Corporate University* (Corpu). Corpu mengubah paradigma Diklat konvensional menjadi pembelajaran berbasis manajemen sumber daya manusia (*human capital management*), yang memfungsikan instansi pemerintah sebagai lembaga pembelajaran itu sendiri.¹⁸

Corpu tidak hanya menghasilkan *learning output* tetapi juga *learning outcome*, memastikan pegawai tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga menerapkannya untuk memberikan dampak positif pada organisasi. Model ini mengadopsi pendekatan 70:20:10:

- a. 70% *Experiential Learning* (belajar dari pengalaman, *on-the-job training*, berbasis skenario).
- b. 20% *Social Learning* (*mentoring, coaching*, diskusi dengan rekan kerja).
- c. 10% *Formal Learning* (pelatihan terstruktur, kelas, *e-learning*).¹⁹

Pemanfaatan *Massive Open Online Course* (MOOC) dan *microlearning* sebagai strategi Pusjar SKMK khususnya platform ASN Unggul (LMS), memungkinkan peserta di seluruh Indonesia mengakses materi kapan saja dan di mana saja dengan biaya yang tereduksi. Format *microlearning* yang ringkas, fokus, dan fleksibel dinilai sangat efektif untuk mendukung tugas harian ASN, menjadikannya kunci untuk mengatasi hambatan geografis dan logistik yang dihadapi ASN di daerah.

¹⁸ Rati Sumanti, ASN Corporate University: Transformasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), *Jurnal Transformasi Administrasi* 15, no. 1 (2025): 32–50, <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/499>.

¹⁹ Rini Setiawati, Anan Sutisna, dan Yetty Supriyati, Analisis Systematic Literatur Review: Corporate University Sebagai Strategi Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai, *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 15, no. 2 (2024): 250-62, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/69980>.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Literature Review

N o.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teori	Metodo Penelitian	Hasil Penelitian	Gap penelitian
1.	Cahya Rahmadhani dan Benny Sigirot (2025)	Strategi Peningkatan Kompetensi ASN pada BPSDM Prov. Kalimantan Utara	Menganalisis strategi BPSDM Kaltara dalam meningkatkan kompetensi ASN	Strategi	Kualitatif	Kompetensi ASN di Kaltara masih rendah (kurang pengetahuan, keterampilan, konsep diri)	Menggunakan teori Spencer; tidak membahas teori strategi Geoff Mulga
2.	Hernawati, Hernawati Sundjoto, Sundjoto Rahayu, Sri (2025)	Strategi Pengembangan Kompetensi Asn (Studi Kualitatif Kompetensi Teknis Di Bpsdm Provinsi Jawa Timur)	Menganalisis strategi pengembangan kompetensi teknis ASN di BPSDM Jatim dengan pendekatan SWOT.	Strategi	Kualitatif	Pelatihan adopsi model kebutuhan dan teknologi digital; Kekuatan: kompetensi widyaiswara, dukungan regulasi; Kelemahan: SDM terbatas, evaluasi kinerja kurang optimal; Peluang: kolaborasi lintas sektor, teknologi pembelajaran; Tantangan: resistensi perubahan, kesenjangan literasi digital.	Fokus teknis/provinsi dengan analisis SWOT; tidak membahas teori strategi Geoff Mulgan
3.	Lia Erliani, Ratna Indriasari, and Ismail Nurdin (2024)	Strategi Pengembangan Kompetensi ASN dan Arah Kebijakan (<i>Literature Review</i>)	Mengevaluasi strategi pengembangan kompetensi ASN dan arah kebijakan melalui review literatur.	Strategi	Kualitatif	untuk mencapai birokrasi modern, Aparatur Sipil Negara memerlukan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi.	Studi literatur tanpa data lapangan, cakupan umum/global.

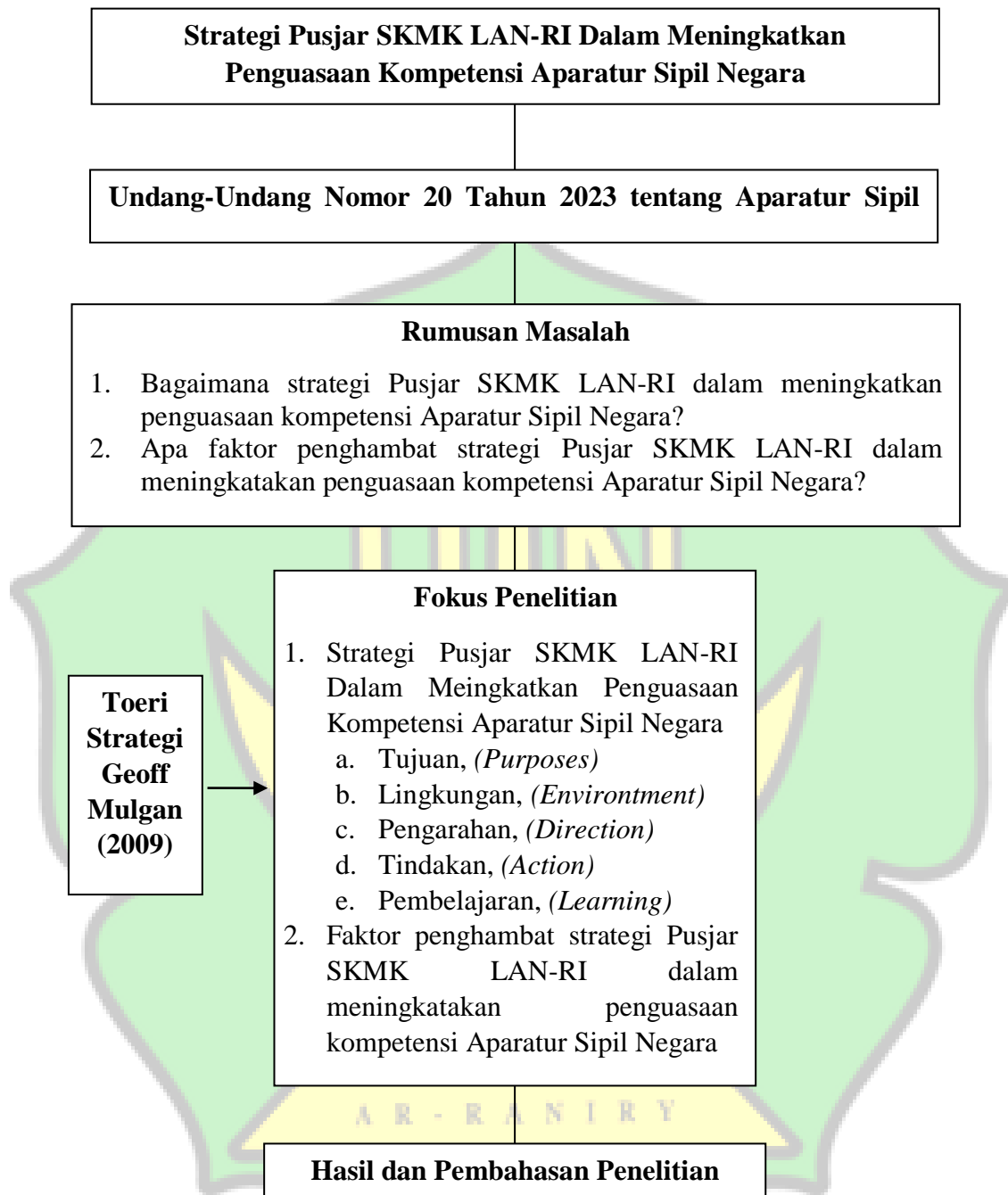
Sumber: Data Diolah Peneliti tahun 2025

Peneliti telah melakukan *literature review* terhadap sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian oleh Cahya Rahmadhani dan Benny Sigiro menganalisis kompetensi berbasis teori Spencer untuk mengetahui kondisi serta kebutuhan peningkatan kompetensi ASN. Namun, Penelitian ini belum meneliti strategi peningkatan kompetensi ASN dengan menggunakan teori Geoff Mulgan, sehingga belum mampu menjelaskan proses strategi secara utuh dari tujuan hingga pembelajaran dari sebuah program. Di lain sisi, penelitian Hernawati, Sundjoto dkk., menganalisis penelitiannya dengan menggunakan metode SWOT untuk mengetahui pengembangan kompetensi teknis ASN. Walaupun penelitian tersebut memberikan gambaran faktor internal dan eksternal, pendekatan ini masih bersifat deskriptif dan belum didasarkan analisisnya pada teori strategi publik Geoff Mulgan.

Penelitian lain oleh Lia Erliani, Ratna Indriasari dkk., ialah studi *literature review* yang menghasilkan kesimpulan umum tentang pengembangan kompetensi ASN berdasarkan fungsi manajemen POAC. Namun, penelitian ini belum mampu menggambarkan implementasi strategi berdasarkan data empiris lapangan. Dengan demikian, terdapat *gap* penelitian berupa perbedaan data utama dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yang penelitian ini menggunakan data lapangan untuk menganalisis temuan utama penelitian.

Selain itu, penelitian-penelitian terdahulu masih bersifat umum dalam membahas pengembangan kompetensi ASN, sehingga belum secara spesifik menelaah strategi pada konteks pelatihan dasar (Latsar) sebagai tahap dasar dalam pembentukan kompetensi dan karakter ASN. Oleh karena itu, penelitian ini hadir dengan fokus yang lebih spesifik pada strategi pelatihan dasar ASN, sehingga analisis yang dihasilkan lebih terarah, mendalam, dan tidak bersifat umum.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran
Sumber: Diolah Peneliti tahun 2025

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Abdussamad penelitian kualitatif adalah penelitian yang meneliti suatu objek, dimana peneliti menjadi instrumen kunci serta hasil penelitian dalam pendekatan lebih menekankan makna daripada generalisasi temuan penelitian”.²⁰ Peneliti memilih pendekatan ini karena bertujuan untuk mengkaji dinamika serta perspektif para informan terkait jawaban dari rumusan masalah yang dapat dijawab dengan cara kualitatif.

3.2 Fokus Penelitian

Peneliti membagi fokus penelitian dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah pada bab I: strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui Latihan Dasar (Latsar) yang dianalisis menggunakan teori strategi Geoff Mulgan yang mencakup lima indikator yaitu tujuan, lingkungan, pengarahan, tindakan dan pembelajaran; serta faktor penghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah dimana penelitian dilakukan. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Pusjar SKMK Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) yang beralamat di Jl. Dr. Mr. Teuku Haji Muhammad Hasan, Kecamatan Darul Imarah, Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh 23352.

²⁰ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makassar: CV. Syakir Media Press, 2021). Hlm: 79.

3.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dapat diperoleh secara langsung dari sumber utamanya (narasumber atau objek penelitian). Sugiyono mendefinisikan data primer itu sebagai data yang langsung memberikan data kepada peneliti.²¹ Oleh karena itu, wawancara merupakan sumber data primer dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sebelumnya telah ada. Data sekunder ini bisa berupa dokumen, laporan, buku, artikel, atau arsip yang relevan. Menurut Sugiyono data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.²²

3.5 Informan Penelitian

Mengutip pendapat IGI Global, informan penelitian adalah pemberi informasi atau yang berkontribusi dalam proses penyelidikan ilmiah.²³ Dengan kata lain, informan adalah sumber data utama yang berhubungan langsung dengan objek penelitian. Pemilihan informan dalam penelitian ini peneliti melakukannya secara *purposive* berdasarkan peran atau keahlian yang relevan. Berikut adalah informan dalam penelitian ini:

²¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, CV., 2013). Hlm: 137.

²² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif....* Hlm: 137.

²³ IGI Global, *Educational Research Virtual Learning Environments (Dictionary Entry)* (IGI Global, 2025), <https://www.igi-global.com/dictionary/educational-research-virtual-learning-environments/34222>.

Tabel 3. 1
Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1.	Penyelenggara Internal Latihan Dasar, Pusjar SKMK LAN-RI	2
2.	Widyaiswara Pusjar SKMK LAN-RI	2
3.	ASN Peserta Latihan Dasar Pusjar SKMK LAN-RI	5
Jumlah		9

Sumber: Data Diolah Peneliti tahun 2025

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Iba & Wardhana menyebutkan bahwa, “Pengumpulan data bertujuan mendapatkan informasi yang relevan dengan kebutuhan studi. Pemilihan teknik pengumpulan data yang tepat itu penting karena mempengaruhi validitas dan reliabilitas hasil.”²⁴

1. Wawancara

Menurut Syuja yang dikutip oleh Wada menyebutkan bahwa, “Wawancara atau *interview* ialah bentuk komunikasi berupa percakapan antara peneliti dengan responden untuk mengumpulkan data.”²⁵ Dengan kata lain, wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab antara peneliti dan subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur secara tatap muka serta media lainnya dengan narasumber terpilih agar diperoleh informasi tentang subjek penelitian

²⁴ Zainuddin Iba dan Aditya Wardhana, *Metode Penelitian* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2023). Hlm: 241.

²⁵ Fauziah Hamid Wada, *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan, Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Kota Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), Hlm: 120. <https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-19-5>.

2. Dokumentasi

Menurut Abdussamad metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.²⁶ Pendekatan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data historis atau melengkapi temuan dari wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis dokumen mencakup: Undang-Undang, Keputusan Kepala LAN, dan lain sebagainya.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses menguraikan permasalahan data menjadi bagian-bagian penyusunnya guna mengidentifikasi karakteristik serta struktur yang ada. Menurut Moleong yang dikutip oleh Hamid Wada, analisis data adalah suatu langkah dalam menyusun data secara sistematis, mengaturnya ke dalam kategori, pola, dan satuan-satuan makna dasar agar mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut.²⁷ Ulber Silalahi dalam Nurdewi menyatakan bahwa proses analisis mencakup beberapa tahapan utama, yakni:²⁸

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasi data mentah dari temuan peneliti di lapangan. Proses ini dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga setelah data terkumpul. Reduksi data membantu peneliti menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, Penyajian Data

²⁶ Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Makassar: CV. syakir Media Press, 2021) Hlm: 149-150.

²⁷ Fauziah Hamid Wada, *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan, Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Kota Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), Hlm: 134. <https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-19-5>.

²⁸ Nurdewi, Implementasi Personal Branding Smart ASN Perwujudan Bangsa Melayani di Provinsi Maluku Utara, *SENTRI, Jurnal Riset Ilmiah*, Vol. 1, No. 2, Oktober 2022. Hal: 301.

Penyajian data adalah tahapan dalam menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk naratif, matriks, atau tabel agar memudahkan penarikan kesimpulan. Tujuannya adalah agar data yang kompleks bisa dipahami dengan lebih mudah.

b. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan ialah langkah untuk melihat makna dari data yang telah direduksi dan disajikan. Kesimpulan bisa bersifat sementara di awal dan dapat berubah seiring proses analisis berlangsung hingga menemukan pola, hubungan, atau temuan baru.

3.8 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Menurut Alan Bryman dan Emma Bell yang dikutip oleh Agit, Nur Aini dkk., Teknik keabsahan data adalah proses memastikan data yang diperoleh memiliki ketepatan serta kebenaran dalam merepresentasikan sesuatu yang diteliti.²⁹ Teknik pengabsahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik kredibilitas (*Creability*).

Teknik Kredibilitas ini ialah tingkat kepercayaan terhadap kebenaran data dan temuan penelitian. Suatu penelitian dikatakan kredibel apabila hasilnya benar-benar merepresentasikan realitas sosial sebagaimana dipahami oleh partisipan. Untuk mencapai kredibilitas, peneliti dapat melakukan teknik seperti triangulasi sumber dan metode, *member check* (konfirmasi kepada informan), perpanjangan waktu pengamatan, serta peningkatan ketekunan dalam pengumpulan data. Dengan

²⁹ Alamsyah Agit, Luluk Nur Aini, and Febryandhie Ananda, *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2023). Hlm: 173.

demikian, kredibilitas memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak menyimpang dari pengalaman dan pandangan subjek penelitian.³⁰



³⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D....* Hlm: 270-277.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Pusjar SKMK



Gambar 4.1: Kantor Pusjar SKMK LAN-RI
Sumber: Website Pusjar SKMK LAN-RI

4.1.1 Visi dan Misi Pusjar SKMK LAN-RI

Pusat Pembelajaran Strategi Kebijakan dan Manajemen Kinerja (Pusjar SKMK) Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) memiliki visi: “Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam Mewujudkan *World Class Government* untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berlandaskan gotong royong.”

Adapun misi Pusjar SKMK LAN-RI adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan SDM Aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional.

2. Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis *evidence* dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten.
3. Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi.
4. Mewujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik.

4.1.2 Tugas dan Fungsi Pusjar SKMK LAN-RI

Pusjar SKMK LAN-RI mempunyai tugas: “Melaksanakan pembelajaran ASN dan analisis di bidang strategi kebijakan manajemen kinerja”. Adapun fungsi dari Pusjar SKMK LAN-RI adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pembelajaran dan penyusunan strategi kebijakan manajemen kinerja;
2. Pelaksanaan analisis di bidang strategi kebijakan manajemen kinerja;
3. Pelaksanaan pembelajaran ASN;
4. Pelaksanaan penyusunan strategi kebijakan manajemen kinerja;
5. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang strategi kebijakan manajemen kinerja;
6. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, perencanaan, anggaran, sumber daya manusia, dan kerumahtanggaan.³¹

³¹ Pusjar SKMK LAN RI, “Visi dan Misi” (Aceh Besar: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2024), <https://aceh.lan.go.id/visi-dan-misi/>.

4.1.3 Struktur Organisasi Pusjar SKMK LAN-RI



Gambar 4 2: Struktur Organisasi Pusjar SKMK LAN-RI

Sumber: Website Pusjar SKMK LAN-RI

4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan keseluruhan kinerja organisasi dan hanya disampaikan melalui perspektif para informan dan studi dokumentasi yang terkait. Peneliti membagi bab hasil dan pembahasan ini ke dalam dua bagian utama yang disusun berdasarkan fokus penelitian dan sebagai jawaban komprehensif atas rumusan masalah yang telah ditetapkan:

4.2.1 Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Tujuan (Purposes)

Dalam perspektif strategi publik Geoff Mulgan, indikator tujuan (*purposes*), organisasi hasil memiliki visi yang jelas mengenai hasil ingin dicapai. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa: “Tujuan penyelenggaraan latsar adalah pembentukan karakter PNS yang profesional yang

melayani masyarakat.”³²

Untuk memperkuat arah tujuan tersebut, penyelenggara merujuk pada landasan yuridis yang menjadi pedoman pelaksanaan pelatihan. Hal ini sesuai dengan analisa dokumen peneliti di lapangan menunjukkan bahwa:

“Dalam Keputusan Kepala LAN-RI Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar CPNS, Pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil sebagai pelatihan terintegrasi bagi calon pegawai negeri sipil bertujuan menginternalisasikan dan mengimplementasikan *core values* ASN BerAKHLAK dalam mendukung *employer branding* aparatur sipil negara “Bangga Melayani Bangsa”.”³³

Landasan yuridis itu merincikan bahwa Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dituangkan kedalam empat agenda. Hal ini sebagaimana analisa dokumen peneliti di lapangan:

1. Agenda Sikap Perilaku Bela Negara

Mata pelatihan untuk pembelajaran agenda sikap perilaku bela negara adalah sebagai berikut:

- a. Wawasan Kebangsaan dan Nilai-Nilai Bela Negara;
- b. Analisis Isu Kontemporer; dan
- c. Kesiapsiagaan Bela Negara.

Seluruh Mata Pelatihan tersebut dirancang dan disampaikan secara terintegrasi untuk mencapai tujuan Kurikulum agenda sikap perilaku bela negara dengan memberi penekanan pada kemampuan praktik.

2. Nilai–Nilai Dasar PNS

Mata pelatihan untuk pembelajaran agenda Nilai–Nilai Dasar PNS adalah sebagai berikut:

- a. Berorientasi Pelayanan;
- b. Akuntabel;
- c. Kompeten;
- d. Harmonis;
- e. Loyal;
- f. Adaptif; dan
- g. Kolaboratif.

Seluruh Mata Pelatihan tersebut dirancang dan disampaikan secara terpisah dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan Kurikulum pembelajaran Agenda Nilai-

³² Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 26 Januari 2026.

³³ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2024), <https://online.fliphtml5.com/ugmue/csvl/#p=1>.

Nilai Dasar PNS, dengan memberi penekanan pada kemampuan dalam memaknai dan menginternalisasi nilai-nilai dasar PNS

3. Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Mata pelatihan untuk pembelajaran agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen ASN; dan
- b. *Smart* ASN.

Seluruh Mata Pelatihan tersebut dirancang dan disampaikan secara terpisah dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan Kurikulum pembelajaran agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dengan memberi penekanan pada kemampuan berpikir kritis dan kreatif terhadap konsep dan praktik pengelolaan ASN.

4. Agenda Habitiasi.

Mata Pelatihan untuk pembelajaran agenda habitiasi adalah Aktualisasi, dengan pembagian tahap kegiatan pembelajaran sebagai berikut:

- a. Konsepsi Aktualisasi;
- b. Penjelasan Aktualisasi;
- c. Pembimbingan Rancangan Aktualisasi;
- d. Evaluasi Rancangan Aktualisasi;
- e. Pembekalan Habitiasi;
- f. Aktualisasi di tempat kerja;
- g. Pembimbingan Pra Evaluasi Aktualisasi; dan
- h. Evaluasi Aktualisasi. Seluruh kegiatan pembelajaran tersebut dirancang dan disampaikan secara terpisah dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan Kurikulum agenda habitiasi.³⁴

Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Pertama menyatakan bahwa:

“Pada dasarnya latsar memiliki tujuan utama dari latsar adalah memastikan keberlanjutan sikap tersebut (*attitude*) Latsar ini berbeda dengan pelatihan kepemimpinan, yang mana keberlanjutan itu tidak sama, kalau latsar ini lebih ke sikap perilakunya bukan kegiatan yang dilakukan di latsar itu berlanjut, tapi ke sikap perilaku ini (BerAKHLAK) berlanjut atau tidak.”³⁵

Respons Peserta Pelatihan terhadap tujuan ini menunjukkan adanya pemahaman yang seragam mengenai orientasi jangka panjang. Peserta menyadari bahwa Latsar bukan hanya untuk masa kini, tetapi untuk masa depan terutama dalam

³⁴ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2024).

³⁵ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

penerapan nilai BerAKHLAK. Adapun wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan pemahaman sebagai berikut:

“Selama pelatihan kita dilatih untuk tetap belajar setelah latsar ini selesai, karena memang disini kita dituntut untuk menerapkan aktualisasi kita kedepan yang sudah kita pelajari selama kurang lebih 3 bulan. Kedepannya tetap dilanjutkan. Kita dituntut disini untuk memang terus belajar yang pertama, yang kedua kita itu dituntut di pelatihan yang namanya BerAKHLAK, berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, adaptif, loyal, dan kolaborasi. Kompen ini adalah salah satu item yang membuat kita harus terus berkembang.”³⁶

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta lainnya juga mengatakan: “Fokusnya untuk kedepan setelah pelatihan selesai juga dan untuk pembelajaran kedepan juga bukan untuk sekarang saja, karena sesuai juga materi yang diberikan untuk diimplementasikan di unit kerja.”³⁷

Lingkungan (*environment*)

Strategi publik Geoff Mulgan pada indikator lingkungan (*environment*) menekankan pentingnya organisasi untuk mengenali ekosistem operasionalnya. Pemahaman terhadap lingkungan tersebut diperlukan agar organisasi mampu mengelola berbagai dinamika, peluang, dan tantangan yang mempengaruhi pencapaian tujuan strategisnya.

Aspek pertama berkaitan dengan lingkungan internal, khususnya strategi pengelolaan interaksi peserta untuk membangun iklim kolaboratif. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa: “Untuk memperkaya pengalaman maka peserta diacak dalam penentuan kelompok belajar.”³⁸

³⁶ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar V, *personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

³⁷ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar III, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

³⁸ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

Widyaiswara berperan membangun suasana kelas yang inklusif agar peserta dari berbagai latar belakang merasa nyaman berbagi. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyatakan bahwa:

“Membangun suasana kelas yang aman dan terbuka, di mana setiap peserta merasa dihargai dan bebas untuk menyampaikan pengalaman atau tantangan yang dihadapi. Saya menekankan bahwa berbagi praktik kerja bukan untuk dibandingkan atau dinilai, melainkan untuk saling belajar dan memperluas perspektif.

Kemudian menggunakan metode diskusi kelompok heterogen yang menggabungkan peserta dari instansi atau daerah berbeda. Setiap kelompok diberi tugas untuk membahas kasus, permasalahan, atau solusi yang relevan dengan konteks kerja mereka, kemudian mempresentasikan hasil diskusi kepada seluruh kelas. Strategi ini mendorong peserta untuk mengemukakan pengalaman nyata sekaligus mempelajari praktik dari unit kerja lain.”³⁹

Respons peserta pelatihan terhadap lingkungan belajar kolaboratif ini sangat positif. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan pemahaman sebagai berikut: “Udah pasti itu, disini, yang pertama bukan dari instansi kita saja, disini terkumpul sama instansi-instansi yang lain, jadi dari materi-materi itu kita bisa melihat bagaimana kolaborasi-kolaborasi antar setiap instansi.”⁴⁰

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar juga menyebutkan pemahaman sebagai berikut: “Kolaborasi dengan instansi lain lebih terasa ketika terdapat perbedaan kompetensi. Antar anggota adanya kerja sama, dan membuka wawasan baru seperti BerAKHLAK dan bela negara.”⁴¹

Meskipun strategi tersebut telah diterapkan, widyaiswara juga mengakui bahwa dalam praktiknya masih terdapat sejumlah kendala yang berpotensi

³⁹ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar V, *personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar II, *personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

mempengaruhi pencapaian kompetensi peserta. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyatakan bahwa:

“Terdapat beberapa kendala yang sering muncul dalam proses pembelajaran Latsar yang berpotensi mempengaruhi pencapaian kompetensi peserta. Perbedaan latar belakang dan pengalaman peserta. Peserta Latsar berasal dari berbagai unit kerja, pendidikan, dan tingkat pemahaman yang berbeda, sehingga tingkat kesiapan dan kemampuan memahami materi dapat bervariasi. Kondisi ini memerlukan perhatian khusus agar proses pembelajaran tetap inklusif dan setiap peserta mampu mengikuti materi dengan baik.”⁴²

Aspek kedua berkaitan dengan lingkungan eksternal pelatihan, yaitu adaptasi metode pelatihan terhadap dinamika kerja, inovasi, dan teknologi di instansi asal peserta. Hasil wawancara dengan penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa:

“Dinamika pekerjaan ditentukan dengan banyak faktor. Sebagai ASN moralitas dan etika menjadi dasar yang tidak bisa ditolerir dalam menjalankan setiap kedinasan baik teknis maupun manajerial serta kepemimpinan. Kemudian, inovasi dan gebrakan juga dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan namun tidak keluar dari tugas pokok dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.”⁴³

Untuk memfasilitasi kebutuhan inovasi di tengah dinamika tersebut, Penyelenggara menerapkan metode pembelajaran yang memadukan daring dan luring. Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa:

“Pada dasarnya semua pembelajaran adalah tatap muka. Perbedaannya adalah secara daring dan luring. Perbedaan tersebut juga memberikan perbedaan materi. Materi luring berbeda dengan materi daring. Akan tetapi materi luring adalah tindak lanjut dari materi daring berupa praktik dan sesi berbagi pengalaman langsung.”⁴⁴

Penerapan metode berbasis teknologi yang disebutkan penyelenggara tersebut (Inovasi dan daring maupun luring) khususnya terkait pembelajaran mandiri dan

⁴² Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁴³ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

elektronik merujuk dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 581/K.1/Pdp.07/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Analisa dokumen peneliti di lapangan menunjukkan bahwa :

“Dalam Panduan Pelaksanaan Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas (PKTBT) khususnya huruf c dan d, regulasi mengatur fleksibilitas lingkungan belajar melalui: Pembelajaran mandiri (*selflearning*) yang dilakukan dengan menyediakan sarana pembelajaran berbasis teknologi (MOOC) maupun non-teknologi (modul, bahan tayang); Pembelajaran *e-learning* yang dilakukan dengan mengoptimalkan LMS maupun sarana tatap muka berbasis teknologi (aplikasi Zoom, Skype, Google Meet, dll).”⁴⁵

Berdasarkan poin regulasi tersebut, widyaiswara menerapkan strategi verifikasi untuk memastikan peserta benar-benar memahami materi sebelum masuk ke pembelajaran jarak jauh (*distance learning*). Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyatakan bahwa:

Kalau MOOC itu sebelum kita masuk ke *distance learning* selalu kita *review* pembelajaran mereka, tahapan *selflearning* di MOOC itu selalu kira *review* apa yang mereka dapatkan dan mana yang masih mereka kurang pahami untuk dimatangkan di *distance learning* di 5 jp... Sangat singkat waktu sehingga dengan kita berikan penugasan-penugasan yang tidak ada di MOOC kita berikan di *distance learning*, supaya kita mengukur, sejauh mana pemahaman mereka di *selflearning*.⁴⁶

Temuan yang diperoleh dari peserta pelatihan mengenai integrasi lingkungan belajar digital dengan lingkungan kerja menunjukkan adanya dinamika persepsi yang berbeda. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta Pelatihan Dasar menyebutkan pemahaman sebagai berikut: “Mempermudah, memang di zaman sekarang kita dituntut untuk melek teknologi, MOOC sama Zoom itu, salah satu cara untuk kita melek teknologi dan MOOC itu tidak membebani...”.⁴⁷

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2025.

⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar V, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

Peserta pelatihan lainnya menyampaikan pandangan yang lebih kritis pada lingkungan belajar digital. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar mengatakan: “Memudahkan, walaupun Kita gak bisa bilang 100% memudahkan, yang namanya juga pelajaran, akan lebih baik kalau dilakukan secara tatap muka. Kalau secara Zoom itu memudahkan, tapi secara ilmu yang diserap lebih bagus tatap muka.”⁴⁸

Tantangan lain muncul ketika lingkungan kerja kantor mengintervensi proses belajar mandiri (MOOC) yang diamankan regulasi. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan sebagai berikut:

"Kalau MOOC itu belajarnya pakai modul, terus pembelajarannya waktu itu di kantor dan di kantor itu kita dikasih pekerjaan juga, itu agak menghambat emang dan modulnya itu terlalu banyak, kami juga udah kasih saran. Tapi kalau Zoom, karena itu sudah bebas tugas dan dilakukan dirumah tidak terganggu dan Alhamdulillah wifi nya oke, tapi kalau jaringan nggak oke, marah juga kita. Ada satu kawan kami ikutnya itu di kantor banyak kali dikasih kerjaan, Zoom, dan modulnya itu banyak sekali.”⁴⁹

Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan juga mengkonfirmasi tantangan lainnya yaitu: “LMS (*Learning Management System*) yang tidak selalu stabil”.

Pengarahan (*Direction*)

Dalam perspektif strategi publik Geoff Mulgan, indikator pengarahannya (*direction*) menuntut kejelasan tujuan dan instruksi agar pelaksana dan target sasaran bergerak dalam alur yang sama. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan mencakup dua aspek:

Aspek pertama menyoroti pengarahannya administratif mengenai status

⁴⁸ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2025.

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar III, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

kehadiran dan manajemen waktu peserta. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa:

“Komunikasi terbangun dari hasil evaluasi pengampu dan penyelenggara sepanjang sesi pembelajaran. Peserta memiliki surat bebas tugas, artinya surat tersebut menjadi dasar peserta dibebastugaskan dari segala bentuk kedinasan sehingga tidak mengganggu tugas kantor. Namun dinamika di lapangan dirasa berbeda dengan kenyataan. Terdapat peserta yang masih menjalankan tugas kedinasan sehingga membebani peserta. Oleh karena itu, harus dikomunikasikan kepada mentor masing-masing untuk hal tersebut.”⁵⁰

Merespons hal di atas, widyaiswara menyesuaikan strategi pengarahannya di kelas. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda:

“Kalau tahapan *distance learning* dibebastugaskan biasanya. Tapi kalau tahapan MOOC itu tidak tapi mereka bisa mengontrol waktu secara mandiri. Tapi agar mereka tetap fokus kita itu tetap mengupayakan mereka tetap mengerjakan dengan tenggat waktu yang sudah diatur, kemudian komunikasi mereka bisa *contact* kita.”⁵¹

Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda lainnya menyatakan: “Banyak peserta tetap memiliki tanggung jawab di unit kerja masing-masing, sehingga waktu dan fokus yang dapat diberikan untuk mengikuti proses pembelajaran terbatas. Hal ini dapat memengaruhi kedalaman pemahaman dan kesempatan untuk latihan atau refleksi.”⁵²

Kondisi tersebut dikonfirmasi oleh ASN peserta pelatihan. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan:

“...Pembelajarannya waktu itu di kantor dan di kantor itu kita dikasih pekerjaan juga, itu agak menghambat emang dan modulnya itu terlalu banyak, kami juga sudah kasih saran. Tapi kalau Zoom, karena itu sudah bebas tugas dan dilakukan dirumah tidak terganggu dan Alhamdulillah wifi

⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁵¹ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2026.

⁵² Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

nya oke.... Ada satu kawan kami ikutnya itu di kantor banyak kali dikasih kerjaan, Zoom, dan modulnya itu banyak kali.”⁵³

Terlepas dari berbagai masalah ketika tahap pembelajaran mandiri, peserta pada dasarnya memahami alur pembelajaran yang ditetapkan. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan:

“Ada waktu di pembukaan pertama kali itu dijelaskan semua prosesnya. Yang pertama itu belajar MOOC habis itu Zoom, apa saja alurnya itu dijelaskan. Step-stepnya seperti itu. Saya paham karena belajar modul itu kan belajar sendiri untuk memahami apa pertamanya, lalu modul itu lebih detail dari fasilitator.”⁵⁴

Aspek kedua berkaitan dengan pengarahannya normatif terkait nilai BerAKHLAK. Penyelenggara menyatakan bahwa penanaman nilai BerAKHLAK diarahkan agar dapat menjadi kebiasaan peserta. Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara pelatihan menyebutkan:

“Penyelenggara telah menyusun kurikulum yang telah disesuaikan dengan dinamika kebutuhan ASN di lapangan. Kurikulum tersebut memuat materi pembelajaran dimana ASN harus paham peran dan kedudukan dan memiliki serta berorientasi pada nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pemerintah... Sehingga tidak merasa berulang bahkan terus dijalankan sepanjang mengabdikan kepada negara.”⁵⁵

Penyelenggara pelatihan lainnya urgensi aktualisasi nilai yang berbasis bukti (*evidence-based*). Informan tersebut menyatakan: “Peserta diminta untuk mengimplementasikan dan menjadikan *habit* nilai BerAKHLAK, dan diminta untuk mendokumentasikannya”.⁵⁶

Instruksi normatif tersebut dioperasionalkan oleh widyaiswara, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda:

⁵³ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar III, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁵⁴ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar III, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁵⁵ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁵⁶ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 26 Januari 2026.

“Untuk memberikan arahan dan menanamkan nilai BerAKHLAK kepada peserta, saya berupaya menghindari pendekatan yang bersifat repetitif dan normatif semata. Pengalaman menunjukkan bahwa penyampaian nilai akan lebih bermakna apabila dilakukan secara kontekstual, reflektif, dan aplikatif, sehingga peserta tidak sekadar menghafal konsep, tetapi memahami esensi dan relevansinya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.”⁵⁷

Meskipun desain kurikulum telah disusun sebaik mungkin, terdapat indikasi pengulangan terhadap metode internalisasi yang dinilai mengalami pengulangan berlebih. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan:

“Contohnya di bagian akhir ini, di bagian akhir dikit-dikit BerAKHLAK, bosan juga liatnya. Maksudnyakan udah dipaparin di matriks kegiatan, ya sudahlah ngapain lagi di bagian bab 4 tu “Keterkaitan dengan BerAKHLAK” sudahlah diulang ulang terus itu, jangan udah berlebihan. Hal baru ada tapi terasa terlalu dipaksakan.”⁵⁸

Namun demikian, pandangan berbeda ditunjukkan oleh peserta pelatihan lainnya yang menilai bahwa konstruksi pengarahannya tersebut memiliki koherensi yang kuat antara tataran teoritis dan praktis.

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan: “Nyambung antara teori dengan praktik. Kemarin itu ada waktu agenda 1 dijelasin, jadi kita itu memulai emang dari dasar dan memang sikap perilaku (akhlak) kita dulu yang diperbaiki.”⁵⁹

Tindakan (*Action*)

Dalam perspektif strategi publik Geoff Mulgan, indikator Tindakan (*Action*) diwujudkan melalui perubahan dari tataran konseptual menuju operasionalisasi kebijakan yang berdampak nyata. Pusjar SKMK LAN-RI, telah mengonversi pengetahuan peserta menjadi intervensi konkret bagi organisasi. Hal ini merupakan

⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar II, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

amanat Pasal 48 UU ASN No. 20 Tahun 2023, yang menuntut pengembangan kompetensi.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri menyebutkan tujuan dari aktualisasi yaitu: “Mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya serta; mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.”⁶⁰

Fokus strategi tindakan ini mengidentifikasi kebutuhan instansi terkait penugasan tugas aktualisasi. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara latihan dasar menyatakan bahwa: “Pelaksanaan aktualisasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan instansi agar peserta dapat mengimplementasi dan menjawab kebutuhan instansi.”⁶¹

Lebih lanjut, dalam konteks efisiensi birokrasi, penyelenggara mendorong penggunaan instrumen kerja yang adaptif. Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara pelatihan sebagai berikut: “Tujuan utamanya adalah mendorong peserta menggunakan alat-alat kerja yang memudahkan penyelesaian pekerjaan tanpa harus mengarahkan menggunakan alat kerja yang difokuskan, sehingga peserta dengan inisiatif sendiri dapat menganalisis kebutuhan penyelesaian pekerjaannya....”⁶²

Dorongan kemandirian dalam penyelesaian masalah tersebut diformalisasikan ke dalam kurikulum melalui Agenda Habitiasi. Hal ini disebutkan dalam analisa

⁶⁰ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, “Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil” (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2021).

⁶¹ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁶² Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

dokumen yang terdapat didalam Keputusan Kepala LAN-RI Nomor 580/K.1/PDP.07/2024:

1. Konsepsi Aktualisasi;
2. Penjelasan Aktualisasi;
3. Pembimbingan Rancangan Aktualisasi;
4. Evaluasi Rancangan Aktualisasi;
5. Pembekalan Habitiasi;
6. Aktualisasi di tempat kerja;
7. Pembimbingan Pra Evaluasi Aktualisasi; dan
8. Evaluasi Aktualisasi.⁶³

Merespons alur teknokratis tersebut, khususnya pada fase konsepsi, Widyaiswara menerapkan strategi fasilitasi yang mendorong metode adopsi dan adaptasi. Peserta didorong untuk melakukan komparasi praktik terbaik dari unit kerja lain sebagai referensi solusi. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyebutkan:

“Dengan menggali dari apa yang mereka dapatkan saat bekerja. Latsar ini mereka ikuti setelah mereka bekerja minimal 3, 6 bulan atau 1 tahun. Kita mintakan dari hasil observasi mereka kira kira mereka punya masalah ini mereka mau menyelesaikannya dengan apa yang dikaitkan dengan potok banding dari tempat tempat lain. Misalnya di puskesmas kabupaten A ada masalah seperti ini misalnya coba lihat di puskesmas kabupaten b ada gak masalah seperti itu dan solusinya bagaimana dan bisa diadopsi. Dan sebenarnya solusi itu datangnya dari peserta itu sendiri namun kita hanya menggali, seperti studi banding.”⁶⁴

Selain itu Widyaiswara menekankan pentingnya pengukuran kapasitas aktualisasi yang dirancang agar dapat direalisasi dalam jangka waktu terbatas. Hal ini terungkap dalam pernyataan:

“Kita melihat sejauh mana mereka sudah mengumpulkan masalah masalah yang mereka sudah paham dan mampu mengerjakannya. Jangan nanti mereka membawa masalah yang terlalu besar skalanya untuk diselesaikan oleh

⁶³ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2024).

⁶⁴ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2026.

CPNS. Mereka harus sesuai dengan kemampuan mereka dan segala bentuk resiko nantinya.”⁶⁵

Widyaiswara lain menegaskan penggunaan metode identifikasi isu berbasis bukti. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyebutkan:

“Saya akan mendorong peserta melakukan identifikasi masalah atau tantangan nyata di unit kerjanya. Proses ini biasanya melalui diskusi, survei singkat, atau refleksi atas pengalaman kerja sehari-hari. Saya menekankan pentingnya memilih isu yang memiliki urgensi tinggi dan dapat memberikan manfaat nyata jika diselesaikan.”⁶⁶

Implementasi tindakan di lapangan memunculkan respons yang beragam oleh peserta. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan pemahaman sebagai berikut: “Ya, tugas aktualisasi terakhir ini kita menentukan isu yang kita dapatkan di ruang lingkup kerja kita sendiri, sesuai dengan posisi anjabnya kita, ada isu yang kita dapatkan kita merancang bagaimana solusinya untuk menyelesaikan isu tersebut.”⁶⁷

Hasil wawancara dengan peserta pelatihan lain mengungkapkan fakta bahwa tindakan pencarian solusi tersebut dilakukan semata-mata karena tekanan pelatihan, sebagaimana dikatakan:

“Kita yang buat, kan kita yang nyari isunya. Walaupun terpaksa. Iyalah kitakan melakukan kerja ekstra cobalah atasan atasan kek gitu kan udah dapat duit merka, kita dapat apa dapat 100%. Memang menyelesaikan permasalahan. Cuma kalo bukan latsar kira kira akan diselesaikan gak permasalahannya, kan enggak kan, berarti ada faktor terpaksa. Tekanan tinggi, kerenakan kita mau 100%. Kalo bukan karena latsar gak maulah.”⁶⁸

⁶⁵ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar IV, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

Terkait pengakuan ASN peserta latihan dasar ini, diakui oleh Widyaiswara.

Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyebutkan:

“Motivasi belajar yang berbeda. Beberapa peserta mengikuti Latsar lebih karena kewajiban administratif daripada dorongan intrinsik untuk belajar. Hal ini kadang mempengaruhi partisipasi aktif dan keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran, sehingga perlu strategi motivasi dan kontekstualisasi materi agar peserta melihat relevansi dan manfaat langsung bagi tugas mereka.”⁶⁹

Pembelajaran (*learning*)

Dalam perspektif strategi publik Geoff Mulgan, indikator Pembelajaran (*Learning*) menuntut organisasi untuk memiliki kapasitas adaptasi melalui pelebagaan mekanisme umpan balik dan difusi pengetahuan. Berdasarkan temuan lapangan di Pusjar SKMK LAN-RI, strategi pembelajaran dimanifestasikan dalam dua dimensi strategis: mekanisme umpan balik untuk menjamin keberlanjutan kompetensi pasca-pelatihan, dan konstruksi jejaring kerjasama lintas instansi (*cross-sectoral networking*) guna memperluas wawasan peserta. kerjasama lintas instansi (*networking*) untuk memperluas wawasan peserta. Strategi ini merupakan bentuk kepatuhan terhadap desain sistem pelatihan nasional.

Aspek pertama mengelaborasi mekanisme umpan balik dalam kerangka keberlanjutan pembelajaran. Penyelenggara menyadari adanya batas demarkasi peran antara fase pelatihan (diklat) dan fase implementasi di tempat kerja. Oleh karena itu, tanggung jawab pembinaan dialihkan secara gradual kepada atasan langsung peserta. Hal ini sebagaimana analisa dokumen peneliti di lapangan pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 581/K.1/PDP.07/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, menunjukkan bahwa:

“Mentor merupakan atasan langsung Peserta atau Pegawai ASN lainnya di lingkup Instansi Pemerintah asal Peserta harus memiliki Dokumen ini telah

⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), BSSN kompetensi memberikan dukungan, bimbingan dan masukan, serta berbagi pengalaman keberhasilan/kegagalan kepada Peserta untuk melaksanakan pembelajaran agenda habituasi dan/atau pembelajaran penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas. Lembaga Penyelenggara Pelatihan Dasar CPNS berkewajiban untuk memberikan pembekalan kepada Mentor secara daring dan/atau luring dalam pelaksanaan mentoring.”⁷⁰

Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara latihan dasar menyatakan sebagai berikut: “Peserta akan mendapatkan *feedback* secara langsung dari mentor dan *coach*”.⁷¹

Lebih lanjut, informan menegaskan transisi peran pengawasan tersebut: “Setelah selesai pelatihan menjadi tanggung jawab mentor dalam meningkatkan komunikasi kepada peserta pelatihan. Mentor yang menjaga ritme peserta di tempat tugasnya berdasarkan hasil pengamatan *coach* kepada peserta pelatihan.”⁷²

Menerjemahkan mandat regulatif tersebut, widyaiswara menerapkan strategi pemberian umpan balik yang konstruktif selama pelatihan berlangsung. Tujuannya adalah membiasakan peserta menerima evaluasi sebagai sarana perbaikan, bukan sekadar penilaian angka. Salah satu Widyaiswara menjelaskan pendekatannya:

“Cara memberikan umpan balik kepada peserta, saya menempatkannya sebagai bagian integral dari proses pembelajaran yang bertujuan untuk mendorong perbaikan diri dan pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar penilaian atas kinerja sesaat. Oleh karena itu, umpan balik saya sampaikan secara konstruktif, objektif, dan berorientasi pada pengembangan. Prinsip utama yang saya terapkan adalah keseimbangan antara apresiasi dan area perbaikan. Saya memulai dengan mengakui capaian, upaya, atau praktik baik yang telah ditunjukkan peserta, kemudian menyampaikan aspek yang masih perlu ditingkatkan disertai alasan yang jelas dan berbasis pada kriteria

⁷⁰ Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2024).

⁷¹ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 26 Januari 2026.

⁷² Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

atau standar yang telah disepakati. Pendekatan ini membantu peserta menerima umpan balik secara lebih terbuka tanpa merasa disalahkan.”⁷³

Signifikansi dari proses pembelajaran ini diperkuat dengan integrasi hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi yang menjadi output aktualisasi wajib dikonversi menjadi indikator kinerja individu. Hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyatakan bahwa

“Evaluasi pasca pelatihan, disitu kita ngecek, apakah mereka masih menginternasi baik itu agenda 1, 2, 3, dan selalu kita pastikan afirmasi (penegasan) dan motivasi untuk melanjutkan nilai nilai ini baik di awal dan di akhir, sebelum pelepasan kembali ke instansi untuk diterapkan secara berkelanjutan. Dan kami juga bekerja sama dengan mentor untuk memastikan bahwa mentor dan apa yang mereka lakukan itu berlanjut dengan memasukkan ke SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).”⁷⁴

Pernyataan widyaiswara tersebut memiliki landasan yuridis yang kuat dalam manajemen kinerja ASN. Hal ini sebagaimana analisa dokumen peneliti di lapangan terkait penyusunan SKP dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Bab II Perencanaan Kinerja disebutkan bahwa:

“a) Setelah memahami apa yang akan dicapai di level instansi dan unit kerja, pejabat pimpinan tinggi dan pimpinan unit kerja mandiri perlu menyusun strategi pencapaian hasil kerja untuk setiap ukuran keberhasilan/ indikator kinerja individu dan target pada SKP. b) Strategi pencapaian hasil kerja dapat berupa: 1) outcome antara; 2) output; dan/atau 3) layanan.”⁷⁵

Dokumen tersebut menunjukkan bahwa proyek aktualisasi yang dikerjakan peserta pelatihan dapat dikategorikan sebagai “Strategi Pencapaian Hasil Kerja”

⁷³ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁷⁴ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁷⁵ Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*, (Jakarta: Kemenpan-RB, 2022).

(baik berupa output inovasi maupun perbaikan layanan). Dengan demikian, aktualisasi Latsar secara sah menjadi bagian integral dari target kinerja organisasi yang tertuang dalam SKP.

Efektivitas mekanisme ini tervalidasi oleh persepsi peserta pelatihan. Peserta menyatakan bahwa proses evaluasi berjalan intensif, memungkinkan identifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) sebelum implementasi aktualisasi

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar mengatakan: “Iya sangat merasa. Karena saat diberi tugas sama fasilitator pertemuan selanjutnya selalu dibahas jadi kita presentasikan gitu tugas kita apa, lalu diberi arahan. Itu diberikan oleh mentor dan *coach*.”⁷⁶

Senada dengan itu, hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar lainnya mengatakan:

“*Feedback* itu ada, dari yang pertama itu selama hampir 2 bulan kita diberikan tugas dan ada *feedback*-nya dari setiap tiap tugas, dan terakhir saat ini apakah hasil pembelajarannya sampai pada tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Contoh bagaimana menerapkan pembelajaran ini di instansi, apakah sudah sesuai dari pembelajaran atau belum oleh mentor.”

Aspek kedua berfokus pada strategi perluasan wawasan melalui jejaring kerjasama lintas instansi. Penyelenggara menetapkan kebijakan pengacakan kelompok belajar untuk memaksa peserta keluar dari zona nyaman instansinya. Tujuannya adalah mendorong inisiatif strategis dan kolaborasi.

Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara pelatihan dasar menyatakan: “Peserta juga diminta untuk bisa berkolaborasi untuk penyelesaian isu yang diangkat

⁷⁶ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar II, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

oleh para peserta.”⁷⁷ Senada dengan pernyataan tersebut, penyelenggara pelatihan dasar lainnya menyatakan: “Dorong memiliki inisiatif startegis dan komunikatif.”

Mendukung kebijakan tersebut, Widyaiswara memfasilitasi forum diskusi yang heterogen. Widyaiswara mendorong peserta untuk saling bertukar solusi atas masalah teknis yang dihadapi di daerah masing-masing. Hal ini diungkap dalam hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda bahwa: “Mereka ada gurp wa, nanti mereka saling mencari solusi dari masalah masalah kawannya. Misalnya dari IT biasanya dia suka memberikan pandangan untuk hal-hal berbau teknologi dan memberikan pandangan.”⁷⁸

Widyaiswara pelatihan lainnya menggunakan “Partisipatif dan kerjasama” sebagai metode pembelajaran, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda: “Saya mendorong terbentuknya jejaring antar-peserta dari berbagai instansi selama pembelajaran, saya menggunakan pendekatan partisipatif dan berbasis kerjasama, yang menekankan pentingnya saling belajar, bertukar pengalaman, dan membangun hubungan profesional yang berkelanjutan.”⁷⁹

Strategi pembentukan jejaring ini mendapatkan respons beragam dari Peserta Pelatihan. Di satu sisi, peserta merasakan manfaat besar dari kolaborasi lintas daerah yang membuka wawasan baru. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyatakan:

“Nah kita itu ada dibagi kelompok random. Nanti kita ada jumpa dari instansi Lhokseumawe, banda aceh dan beberapa kota lainnya disitu kita akan menyelesaikan sebuah masalah, disitulah ibaratnya kita kolaborasi dengan instansi yang lain. Ada pembelajaran yang dapat dari instansi lain kita berbagi

⁷⁷ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar II, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁷⁸ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2026.

⁷⁹ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar II, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

bagaimana pengalaman bekerja di instansi masing masing ada system atau ada solutif yang sebelumnya di instansi kita belum diterapkan.”⁸⁰

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta pelatihan lainnya mengatakan:

“Ilmu yang didapat dan lebih ke cara berdiskusi, cara menerima pendapat orang lain, dan kelompoknya di acak acak dan kita beradaptasi ulang, kenal sama orang baru lagikan, kek contohnya dalam 5 menit sudah siapin *yel yel*.”⁸¹

4.2.2 Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

1. Kegagalan Otoritas Instruksional dan Konflik Prioritas Kerja

Tantangan pertama adalah kegagalan implementasi status bebas tugas yang membuat konsentrasi peserta antara kewajiban belajar dan bekerja terganggu. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan menyatakan bahwa:

“Komunikasi terbangun dari hasil evaluasi pengampu dan penyelenggara sepanjang sesi pembelajaran. Peserta memiliki surat bebas tugas, artinya surat tersebut menjadi dasar peserta dibebastugaskan dari segala bentuk kedinasan sehingga tidak mengganggu tugas kantor. Namun dinamika di lapangan dirasa berbeda dengan kenyataan. Terdapat peserta yang masih menjalankan tugas kedinasan sehingga membebani peserta. Oleh karena itu, harus dikomunikasikan kepada mentor masing-masing untuk hal tersebut.”⁸²

Hasil wawancara peneliti dengan Widyaisme Ahli Muda juga menyatakan:

“Banyak peserta tetap memiliki tanggung jawab di unit kerja masing-masing, sehingga waktu dan fokus yang dapat diberikan untuk mengikuti proses pembelajaran terbatas. Hal ini dapat mempengaruhi kedalaman pemahaman dan kesempatan untuk latihan atau refleksi.”

⁸⁰ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar V, *personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2026.

⁸¹ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar II, *personal interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2026.

⁸² Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

Dampak dari konflik prioritas ini dirasakan langsung oleh peserta, di mana beban tugas kantor membuat konsep “Belajar mandiri” menjadi tidak efektif karena fokus mereka terpecah. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan sebagai berikut:

“Kalau MOOC itu belajarnya pakai modul, terus pembelajarannya waktu itu di kantor dan di kantor itu kita dikasih pekerjaan juga, itu agak menghambat emang dan modulnya itu terlalu banyak, kami juga udah kasih saran... Ada satu kawan kami ikutnya itu di kantor banyak kali dikasih kerjaan, Zoom, dan modulnya itu banyak sekali.”⁸³

2. Kesenjangan Infrastruktur Teknologi dan Keterbatasan Interaksi Digital
Tantangan kedua adanya kendala teknis dan tanggapan efektivitas pembelajaran daring. Hasil wawancara peneliti dengan Penyelenggara pelatihan:

“LMS (*Learning Management System*) yang tidak selalu stabil”.⁸⁴

Selain itu, kendala jaringan di masing-masing lokasi peserta juga menjadi hambatan. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyatakan: “...Alhamdulillah wifi nya oke, tapi kalau jaringan nggak oke, marah juga kita.”

Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar lainnya mengatakan: “Memudahkan, walaupun Kita gak bisa bilang 100% memudahkan, yang namanya juga pelajaran, akan lebih baik kalau dilakukan secara tatap muka. Kalau secara Zoom itu memudahkan, tapi secara ilmu yang diserap lebih bagus tatap muka.”⁸⁵

3. Kejenuhan Metodologi dan Kejenuhan Nilai BerAKHLAK

Tantangan ketiga muncul dari keragaman tanggapan di kalangan peserta pelatihan terhadap kurikulum. Terdapat indikasi pengulangan terhadap metode

⁸³ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar III, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁸⁴ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

⁸⁵ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 2 Januari 2025.

internalisasi. Frekuensi repetisi dalam metode pengarahan berpotensi memicu kebosanan peserta. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan:

“Contohnya di bagian akhir ini, di bagian akhir dikit-dikit BerAKHLAK, bosan juga liatnya. Maksudnyakan udah dipaparin di matriks kegiatan, ya sudahlah ngapain lagi di bagian bab 4 tu “Keterkaitan dengan BerAKHLAK” sudahlah diulang ulang terus itu, jangan udah berlebihan. Hal baru ada tapi terasa terlalu dipaksakan.”⁸⁶

4. Pragmatisme Motivasi dan Tekanan Status Kepegawaian

Implementasi tindakan di lapangan memunculkan tanggapan yang beragam, di mana salah satu tantangan utamanya adalah dorongan motivasi yang bersifat pragmatis. Hasil wawancara peneliti dengan ASN peserta latihan dasar menyebutkan pernyataan berikut ini:

“Kita yang buat, kan kita yang nyari isunya. Walaupun terpaksa. Iyalah kitakan melakukan kerja ekstra cobalah atasan atasan kek gitu kan udah dapat duit merka, kita dapat apa dapat 100%. Memang menyelesaikan permasalahan. Cuma kalo bukan latsar kira kira akan diselesaikan gak permasalahannya, kan enggak kan, berarti ada faktor terpaksa. Tekanan tinggi, kerenakan kita mau 100%. Kalo bukan karena latsar gak maulah.”⁸⁷

Terkait pengakuan ASN tersebut, hasil wawancara peneliti dengan Widyaiswara Ahli Muda menyebutkan: “Motivasi belajar yang berbeda. Beberapa peserta mengikuti Latsar lebih karena kewajiban administratif daripada dorongan intrinsik untuk belajar. Hal ini kadang mempengaruhi partisipasi aktif dan keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran...”⁸⁸

⁸⁶ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁸⁷ Hasil Wawancara dengan Peserta Pelatihan Dasar I, *Personal Interview* di Pusjar SKMK LAN-RI, 25 November 2025.

⁸⁸ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

5. Ketergantungan Keberlanjutan Pembelajaran pada Komitmen Mentor

Tantangan terakhirnya ketergantungan pada atasan langsung peserta setelah masa pelatihan. Penyelenggara menyadari adanya batas peran antara masa pelatihan dan masa implementasi di tempat kerja. Oleh karena itu, tanggung jawab pembinaan dialihkan kepada atasan langsung peserta. Hal ini menjadikan keberlanjutan kompetensi sangat rentan jika mentor tidak memiliki komitmen yang memadai. Hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara pelatihan menyatakan: “Setelah selesai pelatihan menjadi tanggung jawab mentor dalam meningkatkan komunikasi kepada peserta pelatihan. Mentor yang menjaga ritme peserta di tempat tugasnya berdasarkan hasil pengamatan coach kepada peserta pelatihan.”⁸⁹

Untuk mengatasi ketergantungan ini dan memastikan keberlanjutan, pihak widyaiswara menyatakan bahwa: “...Dan kami juga bekerja sama dengan mentor untuk memastikan bahwa mentor dan apa yang mereka lakukan itu berlanjut dengan memasukkan ke SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).”⁹⁰

4.3 Pembahasan Penelitian

4.3.1 Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Tujuan (*Purposes*)

Berdasarkan teori strategi publik Geoff Mulgan, efektivitas strategi ditentukan oleh koherensi antara tujuan yang dirancang dengan persepsi pelaksana di lapangan. Temuan penelitian menunjukkan Pusjar SKMK LAN-RI telah menjabarkan tujuan Latsar yaitu transformasi karakter. Rujukan Penyelenggara pada Keputusan Kepala LAN-RI Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 menunjukkan bahwa

⁸⁹ Hasil Wawancara dengan Penyelenggara Pelatihan Dasar I, *Personal Communication* (Whatsapp), 27 Januari 2026.

⁹⁰ Hasil Wawancara dengan Widyaiswara Pelatihan Dasar II, *Personal Communication* (Whatsapp), 15 Januari 2026.

tujuan strategis organisasi dibangun di atas landasan legalitas yang kokoh. Hal ini memastikan bahwa kebijakan pelatihan tidak bersifat operasional, melainkan terstruktur untuk mencetak *employer branding* “Bangga Melayani Bangsa” melalui pembentukan karakter yang profesional.

Penjabaran tujuan tersebut memiliki relevansi struktural yang kuat dengan amanat Pasal 48 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pengembangan kompetensi sebagai upaya pemenuhan standar kompetensi jabatan yang mencakup integritas dan moralitas. Pembagian kurikulum ke dalam empat agenda merupakan amanat undang-undang. Dengan demikian, strategi penetapan tujuan Pusjar SKMK LAN-RI tidak hanya berfokus pada peningkatan keahlian teknis, tetapi secara seimbang menekankan pada peningkatan pondasi etika.

Hubungan strategi terlihat dari kesepahaman antara Penyelenggara dan Widyaiswara. Pernyataan Widyaiswara yang menekankan aspek keberlanjutan sikap perilaku yang membuktikan bahwa strategi pembelajaran di kelas telah selaras dengan tujuan penyelenggaraan. Widyaiswara berhasil membuat tujuan profesionalitas bukan sebagai pencapaian sesaat atau penyelesaian dokumen aktualisasi semata, melainkan sebagai proses habituasi nilai yang harus tetap dilakukan setelah pelatihan. Hal ini penting agar fokus peserta tetap pada perubahan perilaku yang lebih BerAKHLAK.

Peserta pelatihan melihat tujuan ini terbukti berhasil membangun orientasi jangka panjang. pernyataan peserta yang menekankan aspek terus berkembang dan pembelajaran ke depan menunjukkan bahwa tujuan pelatihan telah diterima secara efektif. Mereka memahami bahwa nilai BerAKHLAK menuntut mentalitas

pembelajar sepanjang hayat. Hal ini menandakan keberhasilan strategi komunikasi tujuan, di mana peserta tidak memandang Latsar sebagai beban, melainkan sebagai kemampuan kompetensi untuk menunjang kinerja dan karir mereka.

Lingkungan (*Environment*)

Dalam lingkungan internal, Pusjar SKMK LAN-RI berhasil membuat pembelajaran yang adaptif melalui kebijakan pengacakan kelompok. Strategi ini dapat menghilangkan ego individual antar-instansi. Peserta tidak lagi memandang pelatihan sebagai kompetisi individu, tapi sebagai ruang kerjasama. Hal ini sesuai amanat UU ASN khususnya dalam pasal 48 ayat (2) untuk menciptakan sistem pembelajaran yang terintegrasi; dan ayat (3) agar terhubung dengan Pegawai ASN lain lintas instansi pemerintah.

Tanggapan peserta menunjukkan bahwa lingkungan ini tersebut berhasil memperluas ilmu dan memperkuat pemahaman lintas instansi. Peserta menyatakan adanya ruang kerjasama nyata yang mempertemukan beragam pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan internal yang adaptif mampu mendukung pencapaian tujuan strategis pembelajaran. Namun, keberagaman lingkungan juga terdapat tantangan, terutama terkait keberagaman pendidikan, unit kerja, dan tingkat kesiapan peserta. Hal tersebut menuntut strategi yang lebih inovatif agar proses pembelajaran tetap efektif agar setiap peserta mampu mencapai kompetensi.

Hasil penelitian menunjukkan pada lingkungan eksternal Pusjar SKMK LAN-RI menyesuaikan strategi pelatihan dengan lingkungan kerja peserta yang beragam. Penyelenggara menyatakan bahwa etika ASN menjadi fondasi utama dalam setiap pelaksanaan tugas. Sementara inovasi sebagai kebutuhan untuk menjawab tantangan gabungan metode daring dan luring. Pendekatan ini menunjukkan keselarasan

Keputusan Kepala LAN Nomor 581/K.1/Pdp.07/2024 yang mengatur pembelajaran mandiri (MOOC) dan *e-learning* sebagai bagian dari penyesuaian lingkungan belajar.

Efektivitas strategi ini dipengaruhi oleh implementasinya. Widyaiswara melakukan verifikasi materi MOOC sebelum *distance learning* untuk memastikan pemahaman peserta, sehingga sesi tatap muka difokuskan pada pematangan materi. Integrasi teknologi itu membantu peningkatan literasi digital peserta, tetapi sebagian ASN peserta pelatihan menganggap bahwa tatap muka lebih efektif. Temuan lain juga menemukan bahwa lingkungan belajar mandiri seringkali terganggu oleh penugasan kantor. Ketidakmampuan instansi asal memberikan alokasi waktu belajar yang terlindungi bagi peserta untuk belajar menciptakan ketidakefektifan proses pembelajaran. Ini menunjukkan bahwa strategi adaptasi belum sepenuhnya mampu mengatasi konflik antara kebutuhan pelatihan dan tuntutan operasional kantor.

Pengarahan (*Action*)

Pada strategi pengarahan administratif terkait status peserta adanya kesenjangan antara kebijakan tertulis dengan pelaksanaannya. Penyelenggara telah mengeluarkan pengarahan resmi berupa surat bebas tugas. Namun, pengarahan ini tidak berjalan efektif karena beberapa instansi asal peserta seringkali tetap memberikan beban tugas rutin selama pelatihan berlangsung. Hal ini menyebabkan peserta harus membagi fokus antara belajar dan bekerja. Kondisi ini direspon oleh widyaiswara dengan memberikan kelonggaran dalam pengarahan tugas dan manajemen waktu agar peserta tetap dapat menyelesaikan kewajibannya meskipun sibuk dengan pekerjaan kantor.

Hasil wawancara dengan ASN peserta latihan menunjukkan bahwa desain pembelajaran dapat dipahami. Penjelasan ini seperti urutan metode pembelajaran,

mulai dari MOOC, Zoom, hingga aktualisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan arah secara konseptual telah tercapai, meskipun secara operasional masih terkendala oleh kondisi di instansi asal. Dengan demikian, persoalan pengarahan pada aspek ini lebih bersifat implementasi kebijakan daripada ketidakjelasan tujuan atau desain strategi.

Pada pengarahan materi, strategi penanaman nilai BerAKHLAK agar menjadi kebiasaan kerja sehari-hari. Penyusunan kurikulum disesuaikan, agar nilai-nilai ini selalu dibahas dalam setiap agenda pembelajaran. Widyaiswara menghindari cara mengajar yang kaku atau hafalan. Widyaiswara menggunakan pendekatan yang mengaitkan materi dengan kasus nyata di pekerjaan dan mengajak peserta berpikir kritis yang tujuannya adalah agar pengarahan nilai tersebut terasa relevan.

Temuan dari peserta menunjukkan hasil yang beragam terhadap strategi tersebut. Secara teknis, ASN peserta latihan menilai pengarahan mengenai alur dan tahapan pelatihan sudah sangat jelas, sehingga mereka paham hubungan antara teori dengan praktik. Namun, pada pengarahan nilai BerAKHLAK, terdapat perbedaan pendapat. Sebagian peserta menilai hal ini dilakukan secara pengulangan dan terasa dipaksakan, sehingga menimbulkan kebosanan. Peserta lainnya menilai pengarahan tersebut jelas dan efektif karena menghubungkan teori dengan praktik. Hal ini menunjukkan pengarahan telah memiliki arah yang jelas, tetapi efektivitasnya masih bergantung pada strategi penyampaian terhadap pengalaman belajar peserta.

Tindakan (*Action*)

Di Pusjar SKMK LAN-RI, hal ini ditujukan melalui kemampuan peserta Latsar untuk mengimplementasi pengetahuan menjadi penyelesaian masalah. Pasal 48 UU ASN No. 20 Tahun 2023 menyatakan pengembangan kompetensi diposisikan

sebagai hal utama untuk menutup kesenjangan kinerja. Fokus utama dari strategi ini adalah identifikasi isu yang memiliki relevansi terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi yang memastikan setiap tindakan yang diambil tidak hanya formalitas, tapi jawaban atas kebutuhan instansi.

Guna mendukung penyelenggara hal ini, penerapan strategi yang mendorong kemandirian peserta melalui penggunaan instrumen kerja yang adaptif sangat dibutuhkan. Hal ini sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala LAN-RI Nomor 580/K.1/PDP.07/2024. Alur ini mencakup fase konsepsi, rancangan, hingga evaluasi aktualisasi di tempat kerja memastikan bahwa setiap tindakan memiliki dasar metodologis yang kuat. Tujuan strategi yaitu untuk membangun inisiatif peserta agar mampu melakukan analisis masalah secara mandiri, sehingga solusi yang dihasilkan lebih aplikatif dalam merespons dinamika di lapangan.

Widyaiswara menjadi peran penting dalam menjamin kebagusan implementasi melalui identifikasi isu berbasis bukti. Peserta diminta untuk melakukan studi banding sebagai referensi solusi. Namun, Widyaiswara juga memberikan penekanan ketat pada pengukuran kapasitas diri agar tahapan aktualisasi yang dirancang tetap realistis untuk dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini penting untuk memastikan yang dilakukan tidak di luar jangkauan, sehingga setiap langkah yang diambil tetap terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis yang jujur menemukan sisi keterpaksaan yang kuat. Pengakuan widyaiswara dan peserta mengenai faktor status “PNS 100%” menunjukkan bahwa inisiatif tindakan sering kali lahir dari tekanan eksternal. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *output* tindakan (dokumen/solusi aktualisasi) tercapai, *outcome* berupa budaya inovasi mungkin belum sepenuhnya terbentuk. Namun, strategi

aktualisasi melalui sistem latsar memang menghasilkan solusi jangka pendek, namun terdapat tantangan besar bagi organisasi untuk menjaga agar semangat ini tidak hilang setelah pelatihan.

Pembelajaran (*Learning*)

Di Pusjar SKMK LAN-RI, indikator ini dapat dilihat melalui peralihan peran pengawasan dari lembaga pelatihan ke unit kerja asal peserta. Strategi ini memastikan bahwa proses belajar tidak terhenti di ruang kelas, melainkan berlanjut melalui peran mentor sebagai atasan langsung yang memberikan bimbingan. Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 581/K.1/PDP.07/2024, mekanisme mentoring ini bukan sekadar pendampingan, tapi suatu penjagaan perubahan perilaku peserta.

Pendekatan pedagogis yang diterapkan Widyaiswara dalam memberikan umpan balik memperkuat amanat Pasal 48 UU ASN No. 20 Tahun 2023 tentang pengembangan kompetensi. Perubahan evaluasi dari hanya penilaian angka menjadi evaluasi konstruktif.

Lebih jauh lagi, strategi pembelajaran ini berhasil mengintegrasikan hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja formal melalui konversi proyek aktualisasi menjadi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Merujuk pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, penyalarsan ini memberikan legitimasi bahwa inovasi atau perbaikan layanan yang dihasilkan selama Latsar merupakan bagian integral dari target kinerja organisasi. Langkah ini sangat strategis karena memastikan adanya akuntabilitas hasil pembelajaran; jika nilai-nilai dasar dan kompetensi teknis yang dipelajari tidak diterapkan, hal tersebut akan berdampak langsung pada rapor kinerja individu peserta. Integrasi ini merupakan bentuk konkret dari pelembagaan pengetahuan yang mengubah kompetensi individu menjadi kinerja

organisasi secara sistematis.

Selain itu, pembelajaran lainnya yaitu adanya perluasan wawasan melalui jejaring lintas instansi. Penyelenggara menerapkan kebijakan pengacakan kelompok agar peserta berkolaborasi dengan rekan dari berbagai daerah maupun instansi. Melalui forum ini terjadi proses pertukaran solusi atas berbagai masalah di lapangan. Pendekatan ini efektif membangun kemampuan adaptasi peserta terhadap lingkungan baru.

4.3.2 Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan analisa hasil dan pembahasan penelitian diatas, peneliti menemukan faktor penghambat strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi ASN:

1. Kegagalan Otoritas Instruksional dan Konflik Prioritas Kerja

Hambatan yang paling dirasakan dampaknya adalah ketidakefektifan pengarahan bebas tugas bagi peserta pelatihan yang telah dikeluarkan oleh Pusjar SKMK. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa instansi asal peserta sering kali mengabaikan status tersebut demi kepentingan operasional internal kantor yang mendesak. Kondisi ini memaksa peserta berada dalam situasi kerja ganda, di mana mereka harus tetap menjalankan tanggung jawab kedinasan rutin sembari mengikuti sesi pembelajaran intensif, yang secara langsung memecah konsentrasi dan menurunkan kualitas penyerapan materi.

2. Kesenjangan Infrastruktur Teknologi dan Keterbatasan Interaksi Digital

Transisi strategi menuju metode blended learning sangat bergantung pada stabilitas infrastruktur teknologi digital yang sayangnya belum merata di seluruh daerah asal peserta. Gangguan jaringan internet yang sering terjadi, keterbatasan

perangkat keras yang mumpuni, serta kendala teknis saat mengakses Learning Management System (LMS) atau sesi tatap muka via Zoom menjadi penghambat fisik yang signifikan. Masalah teknis ini tidak hanya mengganggu alur komunikasi antara pengajar dan peserta, tetapi juga memicu frustrasi psikologis yang dapat menghambat motivasi belajar peserta dalam lingkungan digital yang tidak stabil tersebut.

Selain hambatan infrastruktur, terdapat kendala persepsional mengenai efektivitas interaksi dalam ruang digital dibandingkan dengan metode konvensional. Sebagian besar peserta merasa bahwa pembelajaran melalui layar monitor tidak mampu memberikan kedalaman emosional dan inspirasional yang sama kuatnya dengan interaksi tatap muka langsung di dalam kelas. Keterbatasan untuk menangkap nuansa non-verbal dan diskusi spontan yang mendalam menyebabkan proses pembentukan karakter dirasa kurang maksimal, sehingga teknologi digital dipandang hanya sebagai alat bantu efisiensi namun belum sepenuhnya mampu menggantikan esensi pedagogis dari pertemuan klasikal.

3. Saturasi Metodologi dan Kejenuhan Nilai BerAKHLAK

Hambatan metodologis muncul dalam bentuk kejenuhan peserta terhadap cara penyampaian nilai BerAKHLAK terlalu repetitif. Pengulangan nilai-nilai tersebut yang sama di hampir setiap agenda, tugas, hingga laporan administratif tanpa adanya inovasi penyampaian menciptakan persepsi bahwa nilai-nilai tersebut hanyalah formalitas semata. Peserta merasakan adanya hal yang tidak disertai dengan variasi pendekatan yang segar, sehingga antusiasme untuk mendalami esensi nilai tersebut menurun seiring dengan meningkatnya frekuensi pengulangan yang monoton.

Jika metode pengarahan tetap mempertahankan gaya repetitif yang kaku, strategi pengembangan karakter ini terancam menjadi sekadar rutinitas birokrasi yang kehilangan maknanya. Tanpa adanya metode yang lebih inovatif, nilai-nilai itu hanya akan berhenti pada administrative saja tanpa merubah nilai dasar peserta.

4. Pragmatisme Motivasi dan Tekanan Status Kepegawaian

Faktor penghambat psikologis bersumber dari dominasi motivasi ekstrinsik peserta di mana dorongan utama untuk mengikuti pelatihan adalah demi meraih status “PNS 100%”. Tekanan yang tinggi memenuhi syarat kelulusan memicu perilaku pragmatis, di mana peserta dapat memicu pencarian solusi isu aktualisasi yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat daripada mencari solusi inovatif.

Hal ini menciptakan keraguan pada keberlanjutan aksi perubahan selama masa habituasi. Tanpa adanya transformasi motivasi dari ekstrinsik menjadi intrinsik, investasi besar yang dilakukan melalui program pelatihan ini hanya akan menghasilkan inovasi jangka pendek yang tidak memiliki akar kuat dalam budaya kerja individu peserta setelah kembali ke unit masing-masing.

5. Ketergantungan Keberlanjutan Pembelajaran pada Komitmen Mentor

Pada indikator pembelajaran, hambatan terletak pada ketergantungan terhadap peran mentor setelah pelatihan. Meskipun metode umpan balik selama pelatihan berjalan efektif, keberlanjutan pembelajaran setelah peserta kembali ke instansi sangat bergantung pada keseriusan mentor dalam memberikan pendampingan lanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara telah dilaksanakan secara terstruktur. Hal ini dilakukan dengan penguatan nilai dasar, peningkatan kemampuan teknis, dan penerapan langsung di lingkungan kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya ditujukan pada aspek pengetahuan, tetapi juga pada perubahan sikap dan perilaku kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Secara umum, strategi yang diterapkan mampu menciptakan peningkatan kompetensi yang bersifat aplikatif dan berorientasi kinerja. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor implementasi, terutama dalam menjaga konsistensi penerapan di lingkungan kerja serta keberlanjutan hasil pembelajaran pasca-pelatihan. Dengan demikian, strategi tersebut telah berjalan efektif secara konseptual dan operasional, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek keberlanjutan dan dukungan institusional agar dampaknya lebih optimal.

2. Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Faktor-faktor yang menghambat pencapaian optimal strategi Pusjar SKMK LAN-RI meliputi:

- a. Kegagalan Otoritas Instruksional dan Konflik Prioritas Kerja: Kegagalan implementasi status bebas tugas yang memecah konsentrasi peserta antara belajar dan bekerja.

- b. Kesenjangan Infrastruktur Teknologi dan Keterbatasan Interaksi Digital: Ketidakstabilan jaringan internet dan persepsi kurangnya efektivitas interaksi melalui media daring.
- c. Saturasi Metodologi dan Kejenuhan Nilai BerAKHLAK: Repetisi materi BerAKHLAK yang berlebihan tanpa variasi pendekatan, memicu kebosanan dan internalisasi semu.
- d. Pragmatisme Motivasi dan Tekanan Status Kepegawaian: Dominasi dorongan untuk sekadar lulus (PNS 100%) yang mengurangi kedalaman dan keberlanjutan aksi perubahan.
- e. Ketergantungan Keberlanjutan Pembelajaran pada Komitmen Mentor.

5.2 Saran

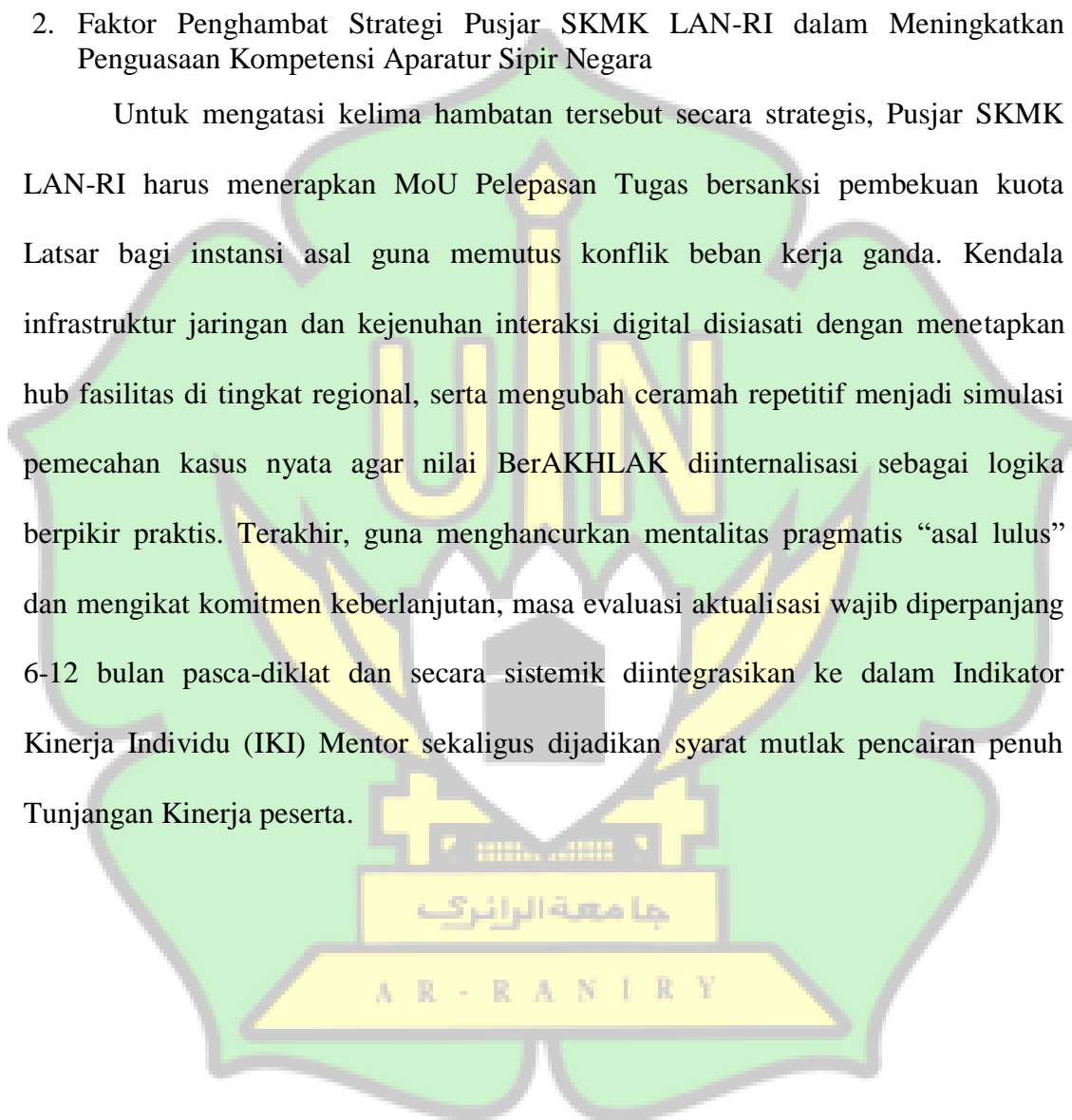
1. Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Untuk menutup celah implementasi dan pragmatisme dari temuan tersebut, Pusjar SKMK LAN-RI harus menerbitkan Pakta Integritas bersanksi institusional seperti pemotongan kuota peserta di gelombang berikutnya bagi instansi asal yang terbukti masih membebani peserta dengan tugas kantor selama masa pelatihan. Pada aspek pedagogis, Widyaiswara wajib mengganti repetisi doktrin nilai yang menjemukan dengan pendekatan studi kasus spesifik (*customized case-based learning*), menjadikan BerAKHLAK sebagai pisau analisis mutlak untuk memecahkan masalah riil di unit kerja. Guna mematahkan motivasi jangka pendek sekadar meraih status “PNS 100%”, dokumen aktualisasi harus dikunci dan diintegrasikan secara sistemik ke dalam Sistem Manajemen Talenta Nasional sebagai poin prasyarat wajib untuk promosi jabatan pertama atau izin tugas belajar lanjutan. Terakhir, keberlanjutan habituasi pasca-pelatihan harus dijaga melalui kewajiban

orientasi silabus bagi Mentor sebelum peserta kembali, serta penerapan digital tracking terpusat selama 6-12 bulan untuk memastikan proyek aktualisasi peserta benar-benar masuk ke dalam penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di instansi asalnya.

2. Faktor Penghambat Strategi Pusjar SKMK LAN-RI dalam Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Untuk mengatasi kelima hambatan tersebut secara strategis, Pusjar SKMK LAN-RI harus menerapkan MoU Pelepasan Tugas bersanksi pembekuan kuota Latsar bagi instansi asal guna memutus konflik beban kerja ganda. Kendala infrastruktur jaringan dan kejenuhan interaksi digital disiasati dengan menetapkan hub fasilitas di tingkat regional, serta mengubah ceramah repetitif menjadi simulasi pemecahan kasus nyata agar nilai BerAKHLAK diinternalisasi sebagai logika berpikir praktis. Terakhir, guna menghancurkan mentalitas pragmatis “asal lulus” dan mengikat komitmen keberlanjutan, masa evaluasi aktualisasi wajib diperpanjang 6-12 bulan pasca-diklat dan secara sistemik diintegrasikan ke dalam Indikator Kinerja Individu (IKI) Mentor sekaligus dijadikan syarat mutlak pencairan penuh Tunjangan Kinerja peserta.

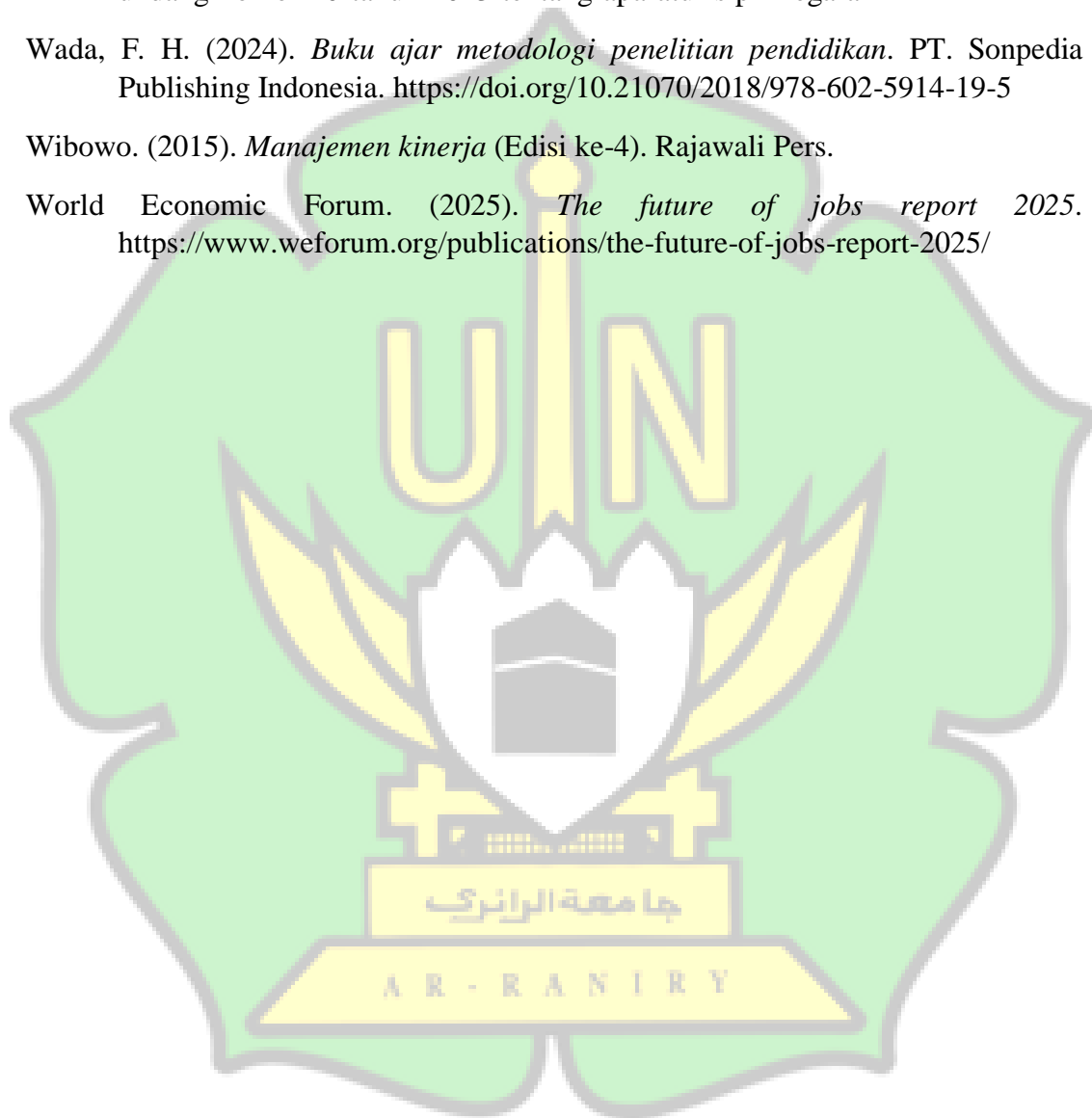


DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Adnan, I. M., & Hamim, S. (2013). *Strategis manajemen dalam organisasi*. Trussmedia Grafika.
- Agit, A., Aini, L. N., & Ananda, F. (2023). *Metodologi penelitian kuantitatif & kualitatif*. Media Sains Indonesia.
- Anoraga, P. (2009). *Manajemen bisnis*. Rineka Cipta.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Evaluasi SAKIP 2023, Sestama BKN: Kinerja organisasi harus mendorong kinerja individu*. <https://www.bkn.go.id/evaluasi-sakip-2023-sestama-bkn-kinerja-organisasi-harus-mendorong-kinerja-individu/>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025a). *Buku statistik Aparatur Sipil Negara semester I 2025*. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2025/09/Buku-Statistik-Aparatur-Sipil-Negara-Semester-I-2025.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025b). *Laporan kinerja Badan Kepegawaian Negara 2024*.
- Enboarder. (2025). *Winning the first 90 days: Employee onboarding statistics 2025*. <https://enboarder.com/blog/enboarder-2025-hr-leader-survey-winning-the-first-90-days/>
- Erliani, L., Indriasari, R., & Nurdin, I. (2024). Strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara menuju birokrasi modern: Systematic literature. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 6(2), 85–95.
- Gallup, Inc. (2024). *State of the global workplace: Employee retention & attraction report*.
- Harvard Business Review & NJIT Leadership Development Institute. (2025). *The big shift: Building future skills today*. <https://ldi.njit.edu/big-shift-building-future-skills-today>
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). *Metode penelitian*. Eureka Media Aksara.
- IGI Global. (2025). Educational research virtual learning environments. Dalam *Dictionary*. <https://www.igi-global.com/dictionary/educational-research-virtual-learning-environments/34222>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/132633/permen-pan-rb-no-38-tahun-2017>

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Portal satu data Kementerian PAN RB*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/rata-rata-nilai-sakip-rb-meningkat-bukti-keseriusan-reformasi-birokrasi>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. <https://online.fliphtml5.com/ugmue/csvl/#p=1>
- McClelland, D. C. (1997). *Memacu masyarakat berprestasi: Mempercepat laju pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan berprestasi*. Internadia.
- Mulgan, G. (2008). What is public strategy? Dalam *The art of public strategy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199289646.003.0002>
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. <https://jdih.ombudsman.go.id/peraturan/jdih-805/undang-undang-nomor-20-tahun-2023-tentang-aparatur-sipil-negara>
- Pusjar SKMK LAN RI. (2024). *Visi dan misi*. <https://aceh.lan.go.id/visi-dan-misi/>
- Rahmadhani, C., & Sigiro, B. (2025). Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 15(2), 272–281. <https://doi.org/10.33005/jdg.v15i2.5101>
- Setiawati, R., Sutisna, A., & Supriyati, Y. (2024). Analisis systematic literatur review: Corporate university sebagai strategi dalam meningkatkan kompetensi pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 15(2), 250–262.
- Setijabudi. (2010). Peningkatan kinerja layanan organisasi publik melalui penerapan manajemen strategik. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 19–26.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Sugiyono. (2013). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumanti, R. (2025). ASN corporate university: Transformasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 15(1), 32–50. <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/view/499>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). <https://jdih.ombudsman.go.id/peraturan/jdih-805/undang-undang-nomor-20-tahun-2023-tentang-aparatur-sipil-negara>
- Wada, F. H. (2024). *Buku ajar metodologi penelitian pendidikan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-19-5>
- Wibowo. (2015). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-4). Rajawali Pers.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



Lampiran 1

Pertanyaan wawancara

Pertanyaan wawancara untuk Widyaiswara Pusjar SKMK LAN-RI

1. Apa tujuan penyelenggaraan Latsar?
2. Bagaimana penyelenggara Latsar mengatur pembentukan kelompok lintas instansi agar interaksi dan pertukaran pengalaman antar-peserta dapat berjalan aktif selama pelatihan?
3. Bagaimana penyelenggara menyesuaikan pelaksanaan materi pelatihan agar tetap relevan dengan kebutuhan kerja peserta yang berasal dari unit dan instansi yang beragam?
4. Bagaimana kebijakan dan komunikasi penyelenggara dengan instansi asal peserta untuk memastikan peserta dapat fokus mengikuti pembelajaran daring tanpa terbebani tugas kantor?
5. Bagaimana penyelenggara mengatur pelaksanaan pengarahannya pembelajaran, termasuk tugas-tugas nilai BerAKHLAK?
6. Bagaimana penyelenggara memantau dan mendampingi pelaksanaan aktualisasi agar isu yang dipilih peserta sesuai dengan tugas jabatan dan kebutuhan instansi asalnya?
7. Bagaimana penyelenggara memfasilitasi proses pemberian umpan balik dari Mentor/Coach agar mendukung keberlanjutan pembelajaran peserta setelah pelatihan selesai?
8. Bagaimana penyelenggara memfasilitasi peserta untuk membangun jejaring kerja lintas instansi selama pelatihan, dan mendorong agar jejaring tersebut tetap terjaga setelah pelatihan selesai?
9. Apa faktor yang menjadi penghambat strategi Pusjar SKMK LAN RI dalam meningkatkan penguasaan kompetensi Aparatur Sipil Negara?

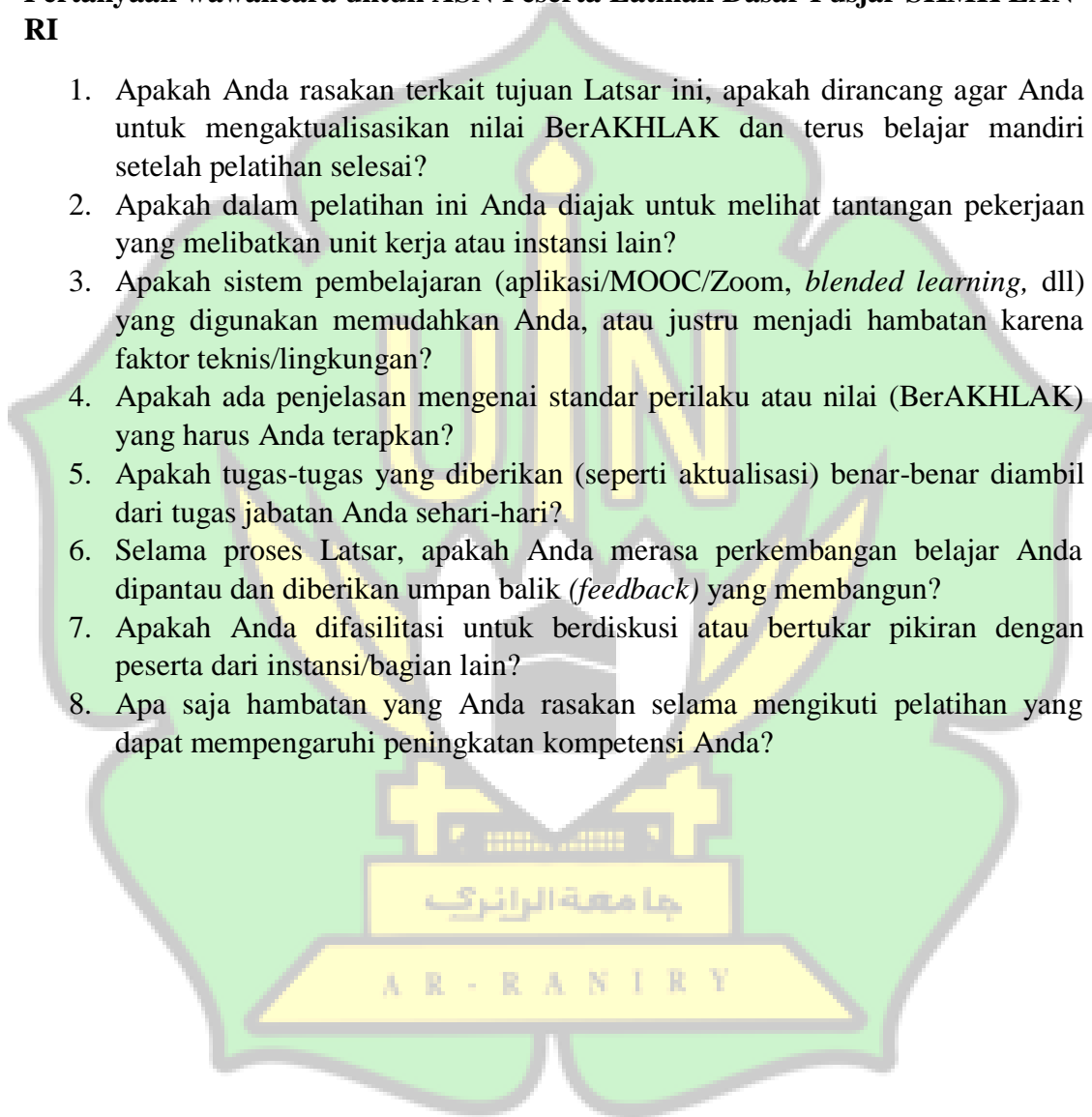
Pertanyaan wawancara untuk Widyaiswara Pusjar SKMK LAN-RI

1. Apa tujuan penyelenggaraan Latsar?
2. Bagaimana penyelenggara mengatur pembentukan kelompok lintas instansi agar interaksi dan pertukaran pengalaman antar-peserta dapat berjalan aktif selama pelatihan?
3. Bagaimana Bapak/Ibu memanfaatkan materi MOOC, *self learnig*, *blended learning* untuk membantu pemahaman peserta saat tatap muka, dan dengan kendali jaringan?
2. Apa yang biasanya Bapak/Ibu lakukan untuk menjaga perhatian dan fokus peserta selama pembelajaran daring ketika mereka juga masih memiliki pekerjaan kantor?
3. Bagaimana cara Bapak/Ibu memberikan arahan dan menanamkan nilai BerAKHLAK agar peserta bisa memahami maknanya?
4. Bagaimana Bapak/Ibu membimbing peserta saat menyusun aktualisasi agar isu yang dipilih sesuai dengan kondisi nyata di unit kerja mereka?

5. Bagaimana biasanya Bapak/Ibu memberikan umpan balik kepada peserta agar mereka mau memperbaiki diri dan terus belajar setelah pelatihan selesai?
6. Bagaimana Bapak/Ibu mendorong terjalinnya jejaring antar-peserta dari berbagai instansi selama pembelajaran berlangsung?
7. Menurut pengalaman Bapak/Ibu, kendala apa saja yang sering muncul dalam proses pembelajaran yang dapat memengaruhi pencapaian kompetensi peserta selama Latsar?

Pertanyaan wawancara untuk ASN Peserta Latihan Dasar Pusjar SKMK LAN-RI

1. Apakah Anda rasakan terkait tujuan Latsar ini, apakah dirancang agar Anda untuk mengaktualisasikan nilai BerAKHLAK dan terus belajar mandiri setelah pelatihan selesai?
2. Apakah dalam pelatihan ini Anda diajak untuk melihat tantangan pekerjaan yang melibatkan unit kerja atau instansi lain?
3. Apakah sistem pembelajaran (aplikasi/MOOC/Zoom, *blended learning*, dll) yang digunakan memudahkan Anda, atau justru menjadi hambatan karena faktor teknis/lingkungan?
4. Apakah ada penjelasan mengenai standar perilaku atau nilai (BerAKHLAK) yang harus Anda terapkan?
5. Apakah tugas-tugas yang diberikan (seperti aktualisasi) benar-benar diambil dari tugas jabatan Anda sehari-hari?
6. Selama proses Latsar, apakah Anda merasa perkembangan belajar Anda dipantau dan diberikan umpan balik (*feedback*) yang membangun?
7. Apakah Anda difasilitasi untuk berdiskusi atau bertukar pikiran dengan peserta dari instansi/bagian lain?
8. Apa saja hambatan yang Anda rasakan selama mengikuti pelatihan yang dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi Anda?



Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-2908/Un.08/FISIP.I/PP.00.9/11/2025

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

PUSJAR SKMK LAN RI

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802065

Nama : MUHAMMAD ZIKRI

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Jln. Blang bintang lama Bueng cut Cot preh

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul ***STRATEGI PUSJAR SKMK LAN RI DALAM MENINGKATKAN PENGUASAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA***

Banda Aceh, 10 November 2025

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Eka Januar, M.Soc.Sc.

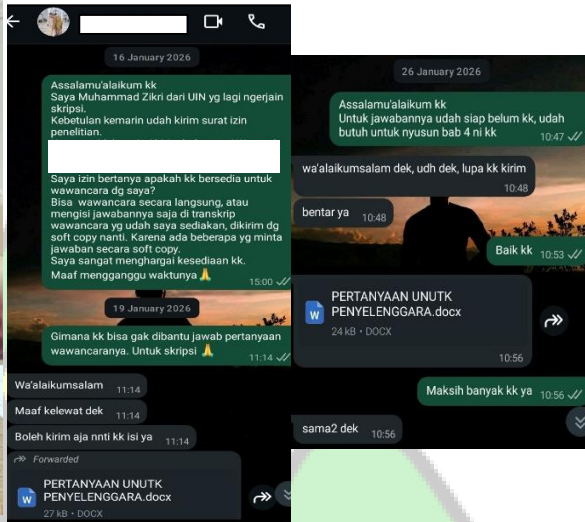
NIP. 198401012015031003

Berlaku sampai : 27 Februari 2026

**Lampiran 3
Dokumentasi Penelitian**



**Wawancara dengan Penyelenggara
Latihan Dasar bagian Pembelajaran
Internal Pusjar SKMK LAN-RI**



**Wawancara dengan Penyelenggara
Latihan Dasar bagian Pembelajaran
Internal Pusjar SKMK LAN-RI**



**Wawancara dengan Widyaiswara
Pusjar SKMK LAN-RI**



**Wawancara dengan Widyaiswara Pusjar
SKMK LAN-RI**



Wawancara dengan ASN Peserta Latihan Dasar



Wawancara dengan ASN Peserta Latihan Dasar



Wawancara dengan ASN Peserta Latihan Dasar



Wawancara dengan ASN Peserta Latihan Dasar



Wawancara dengan ASN Peserta Latihan Dasar