

Model Panca Krama /COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternatif Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Indonesia

Panca Krama Model/ COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternative Strategy for Developing Civil Service Competence in Indonesia

Baban Sobandi¹, Hari Nugraha², dan Joni Dawud³

^{1,3}Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional, Lembaga Administrasi Negara
Jalan Kiara Payung KM. 4,7 Sukasari, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia
Telp. 022-7790048 dan Fax. 022-7790055

²Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Bandung
Jalan Hayam Wuruk No. 34-38, Citarum, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Telp. 022-4237375 dan Fax. 022-4367683

(Diterima 05/05/25; Direvisi 30/05/25; Disetujui 31/05/25)

Abstract

This study aims to formulate and validate an alternative model of Civil Servant (ASN) competency development strategy in Indonesia. This is because competency development is an obligation for every ASN. However, there are still many agencies that have not facilitated it properly, because they have not conducted an analysis of competency development needs and there are no Job Competency Standards. As a result, competency development is partial and not in line with organizational needs. The research was conducted using a mixed method. It begins with a literature review to construct the model, followed by validation and reformulation through triangulation. Validation sites include Pusjar SK TASNAS-LAN, BPSDM of West Java Province, and BKD of Garut Regency, with data collected from Agency Leaders, Division Heads/Coordinators, and Employees. The findings confirm the COACHEE Model as a relevant alternative strategy for ASN competency development. This model emphasizes the importance of commitment; needs analysis based on Activity Competency Standards (SKA); selection of forms and pathways aligned with levels and gap components; implementation integrated with IKU; and an evaluation system tied to IKU and SKP. Recommendations include embedding competency development commitments in planning documents, adopting SKA as an alternative in AKPK, selecting forms and pathways based on levels and gaps, accelerating the Corporate University (Corpu) system for integration with IKU, and establishing an evaluation system that measures IKU and SKP achievement.

Keywords: *competence, development strategy, COACHEE model.*

¹ Email: bsobandi010567@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan dan memvalidasi model alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN di Indonesia. Hal ini dikarenakan pengembangan kompetensi merupakan kewajiban setiap ASN, namun masih banyak instansi yang belum memfasilitasinya dengan baik, karena belum melakukan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dan belum adanya Standar Kompetensi Jabatan. Akibatnya, pengembangan kompetensi bersifat parsial dan tidak selaras dengan kebutuhan organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed method*, diawali dengan studi literatur untuk merumuskan model, kemudian validasi dan reformulasi model dengan pendekatan triangulasi. Lokus validasi adalah Pusjar SK TASNAS - LAN, BPSDM Provinsi Jawa Barat, dan BKD Kabupaten Garut. Sumber data adalah Pimpinan Instansi, Kepala Bidang/ Koordinator, dan Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *COACHEE Model* relevan untuk alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN. Model ini menekankan pentingnya komitmen dan penguangannya dalam dokumen perencanaan; analisis kebutuhan berbasis Standar Kompetensi Kegiatan (SKA); pemilihan bentuk dan jalur pengembangan berdasarkan tingkat dan komponen kesenjangan; pelaksanaan pengembangan yang terintegrasi dengan IKU; dan sistem evaluasi dikaitkan IKU dan SKP. Atas dasar hal tersebut, direkomendasikan untuk melakukan kebijakan penguangan komitmen pengembangan kompetensi dalam dokumen perencanaan, penggunaan SKA sebagai alternatif dalam AKPK, pemilihan bentuk dan jalur berbasis tingkat dan komponen kesenjangan, percepatan sistem *Corporate University (CORPU)* untuk pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan IKU, dan sistem evaluasi yang menilai ketercapaian IKU dan SKP.

Kata Kunci: kompetensi, pengembangan kompetensi, *COACHEE model*

1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pasal 49 ayat (1) menyatakan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus-menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Berdasarkan pasal tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan kompetensi menjadi kewajiban bagi setiap ASN. Hal ini berbeda dengan undang-undang sebelumnya (UU Nomor 5 Tahun 2014) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak bagi setiap ASN. Implikasi dari kebijakan ini adalah setiap instansi seyogyanya memfasilitasi setiap ASN-nya dalam melaksanakan kewajiban tersebut. Data menunjukkan, hasil pengembangan kompetensi yang difasilitasi instansi pemerintah masih relatif kurang jika dibandingkan dengan jumlah ASN yang ada di Indonesia saat ini. Pada tahun 2024 misalnya, jumlah alumni pengembangan kompetensi hanya 47.055 orang dari total ASN sebanyak 4.734.041 orang, atau sebesar 0,99%. Tabel 1 memberikan gambaran mengenai hal tersebut.

Tabel 1. Jumlah Alumni Pengembangan Kompetensi ASN Tahun 2024

	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Pelatihan Dasar CPNS	6.453	5.617	12.070
Pelatihan Struktural	9.995	4.879	14.874
Pelatihan Teknis & Sosial Kultural	9.796	7.984	17.780
Pelatihan Fungsional	1.014	1.285	2.299
Workshop/ Lainnya	20	12	32
Total	27.278	19.777	47.055

Sumber: LAN dalam Infografis, 2025.

Fasilitasi pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah semestinya mengacu kepada perencanaan pengembangan kompetensi dan selaras dengan visi dan misi organisasi, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi tersebut. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan perubahannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, serta menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, Rencana Pengembangan Kompetensi Tahunan (RPKT) harus disusun setiap tahun oleh semua instansi (Kementerian /Lembaga /Pemerintah Daerah). RPKT yang disusun tersebut harus berdasarkan hasil Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) yang mengacu kepada Standar Kompetensi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak instansi pemerintah yang tidak memiliki Standar Kompetensi Jabatan secara lengkap (Puspitasari & Yunus, 2023). Akibatnya, AKPK pun tidak dilaksanakan, walaupun dilaksanakan tidak didasarkan kepada Standar Kompetensi. Selanjutnya, karena AKPK tidak dilaksanakan, maka RPKT pun tidak disusun, walaupun ada rencana pengembangan kompetensi, dapat dipastikan hanya bersifat parsial dan tidak mengacu kepada hasil AKPK. Dengan demikian, pengembangan kompetensi yang diikuti oleh ASN, bisa jadi tidak selaras dengan visi dan misi organisasi, bahkan tidak mustahil bertentangan dengan visi dan misi organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan penelitian Puspitaningtyas (2024), Fauzan (2024), Lubis et al. (2024), Adil & Kusumawardhani (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah, banyak yang tidak mengacu kepada perencanaan pengembangan kompetensi yang matang. Bahkan di beberapa instansi, pengembangan kompetensi hanya untuk “memenuhi kewajiban” atau hanya untuk “mengejar Indeks Profesionalisme ASN (IP-ASN)”, sehingga tidak berkelanjutan dan kurang berdampak terhadap peningkatan kinerja dan pencapaian visi organisasi

Tabel 1 juga memberikan gambaran bahwa pengembangan kompetensi masih didominasi oleh jalur pelatihan, padahal terdapat banyak jalur yang dapat ditempuh sebagaimana diuraikan di dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018. Pada tahun 2024, pengembangan kompetensi melalui jalur nonpelatihan hanya 0, 07% dari 47.055 alumni. Selain sangat minim, pengembangan kompetensi melalui jalur nonpelatihan juga sering kali tidak jelas dan tidak terencana dengan baik, sehingga terkesan hanya “seadanya”, misalnya: mengikuti webinar, workshop, lokakarya, diskusi, atau jalur pengembangan kompetensi lainnya yang tanpa direncanakan sebelumnya. Padahal, setiap bentuk dan jalur pengembangan kompetensi memiliki dampak yang berbeda-beda, dan bisa diberikan pada tingkat kesenjangan kompetensi yang juga berbeda-beda.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi pada instansi pemerintah secara umum masih relatif lemah. Angka *training rate* yang menggambarkan tingkat pemenuhan pengembangan kompetensi setiap tahun bagi instansi pemerintah, menunjukkan nilai yang masih relatif rendah, bahkan mengalami penurunan, meskipun berada pada kategori baik. Hal ini berarti bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi instansi pemerintah masih belum terpenuhi seluruhnya, seperti terlihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. *Training Rate* Instansi Pemerintah Tahun 2022-2024

	2022	2023	2024
<i>Training Rate</i>	67,82/100	67,78/100	64,39/100
Perencanaan	26,21/40	26,45/40	26,18/40
Pelaksanaan	18,29/20	18,74/20	18,26/20
Evaluasi	23,34/40	22,84/40	23,34/40

Sumber: LAN dalam Infografis, 2025.

Jika kita perhatikan pada Tabel 2, aspek pengembangan kompetensi yang paling lemah adalah aspek evaluasi (23,34 dari nilai maksimal 40 pada tahun 2024), disusul dengan aspek perencanaan (26,18 dari nilai maksimal 40 pada tahun 2024), dan yang terakhir adalah aspek pelaksanaan (18,26 dari nilai maksimal 20 pada tahun 2024). Kondisi ini didukung oleh hasil studi pendahuluan di lokus penelitian yang menunjukkan bahwa aspek-aspek yang menjadi penyumbang masih lemahnya *training rate* adalah sebagaimana disajikan dalam Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kebijakan dan Praktek Pengembangan Kompetensi di Lokus Penelitian (Pusjar SK TASNAS LAN, BPSDM Jawa Barat, BKD Kabupaten Garut)

Tahapan & Aspek	Kebijakan	Praktik	Alasan
Perencanaan Pengembangan Kompetensi:			
1. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK)	Pengembangan kompetensi harus diawali dengan AKPK, yang mengacu kepada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)	Tidak semua pengembangan kompetensi diawali AKPK	Belum semua jabatan (terutama Jabatan Fungsional dan Pelaksana) memiliki SKJ
2. Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Tahunan	Semua instansi harus menyusun RPKT yang mengacu kepada hasil AKPK	RPKT terintegrasi dalam dokumen perjanjian kinerja, namun baru untuk sebagian kecil pegawai	Tidak semua jabatan dan semua pegawai memiliki hasil AKPK
3. Pemilihan bentuk dan jalur pengembangan	Ada beberapa bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang ditawarkan	Baru beberapa jalur yang digunakan. Pemilihannya belum berdasarkan <i>gap</i> dan komponen kompetensi	Belum semua bentuk dan jalur pengembangan kompetensi memiliki standar
Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi:			
4. Lembaga penyelenggara	Dapat dilaksanakan mandiri atau bekerja sama dengan lembaga yang terakreditasi	Sudah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan	-
5. Konversi setiap bentuk dan jalur pengembangan	Setiap bentuk dan jalur pengembangan kompetensi dapat dikonversi dengan jam pelajaran yang berbeda	Sebagian besar pengembangan kompetensi non pelatihan belum dikonversi ke jam pelajaran	Belum semua jalur pengembangan kompetensi memiliki petunjuk teknisnya
Evaluasi Pengembangan Kompetensi:			
6. Evaluasi ketercapaian kompetensi	Setiap akhir tahun harus dilakukan evaluasi terhadap ketercapaian kompetensi	Pelatihan struktural sudah dilakukan evaluasi, namun pengembangan kompetensi teknis belum semuanya	Belum tersedianya standar evaluasi
7. Evaluasi kesesuaian bentuk dan jalur pengembangan	Setiap akhir tahun harus dilakukan evaluasi kesesuaian bentuk dan jalur pengembangan	Belum dilakukan	Tidak semua pengembangan kompetensi berdasarkan hasil AKPK

Sumber: Hasil Penelitian Pendahuluan, 2025.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi ASN yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah saat ini sering tidak berkelanjutan dan kurang berdampak terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya komitmen pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan kompetensi, pengembangan kompetensi tidak didasari oleh hasil analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, tidak dilakukan pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi, pelaksanaan yang tidak terintegrasi dengan pekerjaan pegawai dan indikator kinerja organisasi, serta evaluasi pasca pengembangan kompetensi yang kurang tepat dan jarang dilakukan.

Oleh karena itu penelitian ini mencoba mengembangkan strategi alternatif dalam pengembangan kompetensi ASN dengan memperhatikan faktor komitmen pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan kompetensi, proses analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi, integrasi pelaksanaan pengembangan kompetensi dengan pekerjaan pegawai dan indikator kinerja organisasi, serta evaluasi pasca pengembangan kompetensi.



2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi perhatian semua pihak, baik di lingkungan instansi pemerintah maupun di swasta. Hal ini dapat dipahami karena kompetensi SDM merupakan faktor utama yang menentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Sihombing, 2023; Asran et al., 2024; Halim et al., 2024). Kinerja organisasi sangat tergantung kepada kompetensi SDM-nya.

Ada beberapa tahapan penting dalam pengembangan kompetensi. Tahapan pertama adalah pembangunan komitmen semua pihak yang terlibat (Fitrawati & Takdir, 2022). Peran penting komitmen juga dibuktikan oleh berbagai penelitian. Solihin, et al. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa kebutuhan akan prestasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen terhadap profesi. Lalu, pengembangan kompetensi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kebutuhan akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi mampu sepenuhnya memediasi pengaruh komitmen profesional terhadap pengembangan kompetensi.

Pentingnya komitmen bukan hanya untuk mencapai efektivitas pengembangan kompetensi, tetapi juga untuk efektivitas kegiatan atau program-program yang lain. Komitmen sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Halim et al., 2024), dan meningkatkan kinerja berkelanjutan dalam organisasi sektor publik (Herdiyanto et al., 2024). Selain itu, penelitian yang dilakukan Ahmad, et al. (2020) terhadap pegawai Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pelayanan publik melalui komitmen organisasi. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pelayanan publik, melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan publik.

Di samping komitmen dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan kompetensi, tahap penting kedua adalah analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (Mamun, 2021; Litsova, 2022; Alzahmi & Alshamsi, 2024). Nasrullah, dkk (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Training Needs Assessment* (TNA) memberikan dampak positif terhadap kemampuan kerja sehingga kinerja lebih baik daripada sebelum mengikuti pelatihan. Sementara penelitian Sihombing (2023) menemukan bahwa tahap Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) merupakan titik lemah dalam pengembangan kompetensi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dibandingkan tahap pelaksanaannya.

Kalaupun komitmen tinggi dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi sudah dilakukan, namun jika pemilihan jenis, bentuk dan jalur pengembangan kompetensi tidak

dilakukan secara tepat, maka pengembangan kompetensi kurang berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi (Al Hilali et al., 2020). Hal ini dibuktikan oleh penelitian Sihombing (2023) yang menemukan bahwa model pengembangan kompetensi non klasikal seperti *coaching* dan *mentoring* merupakan alternatif pengembangan kompetensi yang relevan dilaksanakan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dalam upaya mencapai sasaran reformasi birokrasi. Artinya bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan bukan satu-satunya cara, tetapi masih terdapat banyak cara lain yang dapat dilakukan sesuai dengan jenis dan level *gap* kompetensi pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, Rusmulyani (2020) dalam rekomendasi penelitiannya menyarankan bahwa bentuk pengembangan kompetensi perlu dikaji secara ilmiah sehingga hasilnya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan pelatihan.

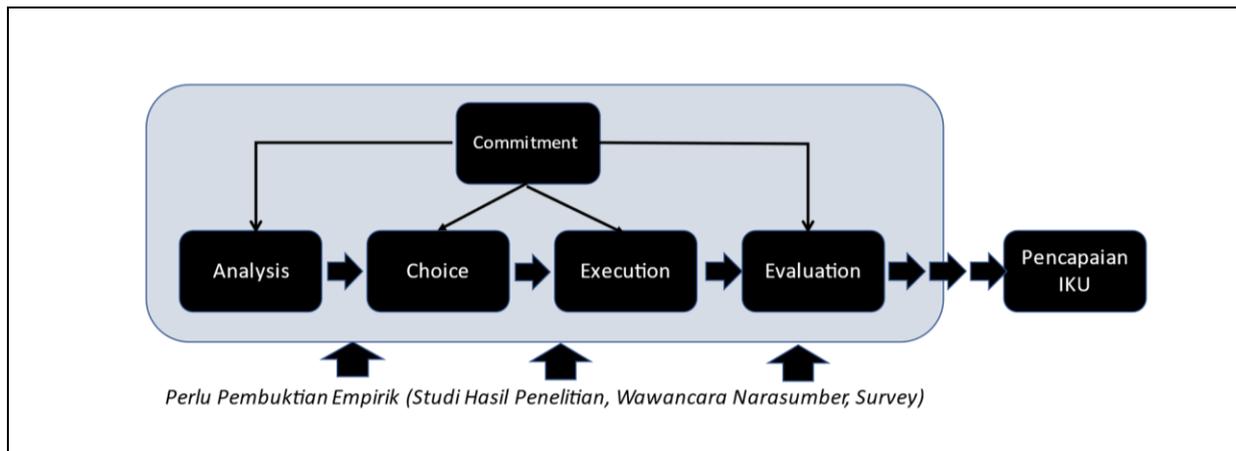
Tahap ketiga adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi. Tahap ini memegang peran kunci dalam pengembangan kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan visi organisasi sangat penting karena memungkinkan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi (Kaur et al., 2024; Nagalingam et al., 2022). Pengintegrasian sistem pengembangan kompetensi dengan visi organisasi dan pekerjaan pegawai merupakan hal yang sangat penting. Hal tersebut dilakukan agar terjadi penyelarasan pengembangan kompetensi dengan tujuan organisasi dan menumbuhkan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan. Pada akhirnya semua proses tersebut akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Arruda, 2023). Sistem pembelajaran terintegrasi dengan visi organisasi dan pekerjaan pegawai, yang saat ini terus didorong oleh pemerintah adalah Sistem *Corporate University* (CORPU).

Corpu menerapkan strategi pembelajaran 70-20-10, di mana 70% dari pembelajaran berasal dari pengalaman kerja (*job assignment*), 20% dari *coaching* dan *mentoring*, dan 10% dari pembelajaran terstruktur (*structured learning*), seperti kursus formal atau pelatihan, dengan memanfaatkan teknologi modern, seperti *Massive Open Online Courses* (MOOCs) dan media pembelajaran interaktif yang menjadi bagian penting dalam proses belajar di Corpu (LAN, 2021 & 2024). Adapun manfaat penerapan Corpu menurut Permadi (2024) adalah responsif terhadap perubahan, efisiensi biaya, dan pembelajaran terintegrasi.

Keputusan Kepala LAN Nomor 306/K.1/HKM.02.2/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*Corporate University*) pada tingkat instansi, menekankan penerapan ASN Corpu dilaksanakan pada tingkat instansi secara inklusif, berdampak, dan efisien dengan memastikan berjalannya 7 (tujuh) elemen, yaitu: (1) Struktur ASN Corpu; (2) Manajemen Pengetahuan; (3) Forum Pembelajaran; (4) Sistem Pembelajaran; (5) Strategi Pembelajaran; (6) Teknologi Pembelajaran, dan (7) Integrasi Sistem.

Tahap keempat adalah evaluasi pengembangan kompetensi. Evaluasi memegang peranan penting dalam sistem pengembangan kompetensi untuk mengetahui kelemahan dalam sistem maupun dalam pelaksanaannya (Sherly et al., 2022; Huang et al., 2022), tingkat capaian kompetensi (Jannah & Widyanti, 2024; Мартынова et al., 2024), dampak pengembangan kompetensi terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi (Babatunde, 2024; Riyadi, 2023), serta dampak pengembangan kompetensi terhadap perubahan perilaku (Yunus, 2021). Hasil evaluasi pengembangan kompetensi dapat memberikan umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan pengembangan kompetensi selanjutnya, baik dalam hal kurikulum, strategi dan desain program, maupun penyelenggaraannya. Hasil evaluasi juga dapat memberikan informasi tentang faktor-faktor yang mendukung dan menjadi tantangan ke depan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi (Mirani dan Susanto, 2020).

Uraian tahapan pengembangan kompetensi di atas serta keterkaitan antartahapan tersebut, dapat digambarkan dalam kerangka pikir sebagaimana terlihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir: Keterkaitan Aspek-Aspek dalam Pengembangan Kompetensi
Sumber: Hasil Studi Kepustakaan, 2025.

Selanjutnya, berdasarkan hasil studi pustaka tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Commitment:

- H0: Komitmen pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pegawai **bukan faktor penentu** keberhasilan pengembangan kompetensi (H0: $\pi \leq 50\%$).
- H1: Komitmen pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pegawai merupakan **faktor penentu** keberhasilan pengembangan kompetensi (H1: $\pi > 50\%$).

Analysis:

- H0: Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) berdasarkan Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) **tidak lebih efektif dan efisien** pada saat ini dibandingkan AKPK berbasis Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) (H0: $\pi \leq 50\%$).
- H1: Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) berdasarkan Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) **lebih efektif dan efisien** pada saat ini dibandingkan AKPK berbasis Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) (H1: $\pi > 50\%$).

Choice:

- H0: Pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi **tidak harus dilakukan** berdasarkan tingkat kesenjangan kompetensi dan komponen kesenjangan kompetensi (*knowledge, skill, attitude*) (H0: $\pi \leq 50\%$).
- H1: Pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi **harus dilakukan** berdasarkan tingkat kesenjangan dan komponen kesenjangan kompetensi (*knowledge, skill, attitude*) (H1: $\pi > 50\%$).

Execution:

- H0: Pengembangan kompetensi **tidak perlu terintegrasi** dengan upaya pencapaian visi, misi, dan IKU organisasi (H0: $\pi \leq 50\%$).
- H1: Pengembangan kompetensi sebaiknya **terintegrasi** dengan upaya pencapaian visi, misi, dan IKU organisasi (H1: $\pi > 50\%$).

Evaluation:

- H0: Evaluasi pengembangan kompetensi **tidak harus dengan cara** mengukur kontribusi pengembangan kompetensi terhadap pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi (H0: $\pi \leq 50\%$).

H1: Evaluasi pengembangan kompetensi seharusnya dilakukan *dengan cara* mengukur kontribusi pengembangan kompetensi terhadap pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi (H1: $\pi > 50\%$).

Kelima hipotesis penelitian di atas dijawab dan dianalisis secara kuantitatif dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis nol menggunakan kaidah *simple majority*, yaitu H0 diterima jika proporsi lebih kecil atau sama dengan 50%, dan H0 ditolak jika proporsi lebih besar dari 50%.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode campuran (*mixed method*) dengan *model parallel convergent*. Metode penelitian campuran merupakan metode penelitian yang memadukan antara pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, penggabungan dua bentuk data dan penggunaan rancangan yang berbeda, yang dapat melibatkan asumsi-asumsi filosofis dan kerangka kerja teoretis. Tujuan penggunaan metode penelitian campuran adalah untuk menemukan hasil penelitian yang lebih baik dibandingkan dengan hanya menggunakan salah satu metode saja. Yang dimaksud dengan *parallel convergent* adalah bahwa pengumpulan atau penggabungan data kuantitatif dan kualitatif dilakukan dalam waktu yang hampir bersamaan agar dapat melakukan analisis masalah penelitian secara komprehensif (Creswell & Creswell, 2022).

Penggalan data dilakukan dengan pendekatan triangulasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan. Hal tersebut dilakukan dengan cara memeriksa fenomena dari sumber data yang berbeda. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multi-metode yang dilakukan peneliti pada saat pengumpulan dan analisis data. Teknik tersebut merupakan usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data (Cresswell & Plano Clark, Vicky L, 2022).

Lokus penelitian adalah 3 (tiga) instansi pemerintah, yaitu Puslatbang PKASN LAN (sekarang sudah berubah nama menjadi Pusjar SK TASNAS LAN) mewakili Instansi Pusat, BPSDM Provinsi Jawa Barat mewakili Pemerintah Provinsi, dan BKD Kabupaten Garut mewakili Pemerintah Kabupaten/Kota. Sumber data adalah pimpinan puncak dan satu orang pimpinan menengah yang digali melalui wawancara, sedangkan sumber data pegawai digali melalui kuesioner tertutup. Metode *sampling* untuk menentukan sampel digunakan Teorema Limit Pusat atau *Central Limit Theorem* (Moore, et.al, 2020; Sungkono, 2022; Hakim, 2023) yang dilanjutkan dengan pengambilan sampel secara random proposional (*proportional random sampling*) dari setiap kelompok golongan pegawai (Golongan I & II, Golongan III, dan Golongan IV).

Setelah data terkumpul, dilakukan rekapitulasi dan pengolahan. Data hasil wawancara direkap, diolah dan dianalisis secara kualitatif dengan melakukan pendeskripsian setiap komponen model. Sedangkan data kuantitatif direkap, diolah dan dianalisis dengan menggunakan statistik inferensial uji hipotesis (z) untuk menguji dukungan terhadap setiap komponen model. Adapun tahapan validasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Model: Menentukan model yang akan diuji, dalam hal ini adalah Model Panca Krama/*COACHEE Model* sebagai strategi dalam pengembangan kompetensi ASN.
2. Pemilihan Metode Pengumpulan Data: Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode wawancara untuk penelitian kualitatif dan metode survei dengan menggunakan kuesioner untuk penelitian kuantitatif.

3. Penggunaan Sumber Data yang Beragam: Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pimpinan Puncak Organisasi, Pimpinan Menengah, dan Pegawai. Selain itu, penelitian ini juga akan menggunakan 3 (tiga) lokus yang mewakili Instansi Pemerintah Pusat, Instansi Pemerintah Provinsi, dan Instansi Pemerintah Kabupaten/ Kota, agar dapat dilakukan perbandingan.
4. Analisis Data: Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan gabungan yaitu kualitatif dan kuantitatif. Pertama akan dilakukan analisis terhadap hasil wawancara, dilanjutkan analisis terhadap hasil survei dengan kuesioner. Data hasil survei kemudian diolah dengan menggunakan teknik statistik inferensial.
5. Perbandingan Temuan: Dalam penelitian ini akan dilakukan perbandingan antar sumber data (Pimpinan Puncak, Pimpinan Menengah, dan Pegawai) dan antar lokus (lokus-1, lokus-2 dan lokus-3).
6. Refleksi dan Penyesuaian Model: Berdasarkan hasil perbandingan, kemudian dilakukan refleksi terhadap setiap komponen model. Jika terdapat inkonsistensi, maka dilakukan penyesuaian pada setiap komponen model yang dinilai tidak konsisten tersebut.
7. Reformulasi Model: Setelah melakukan penyesuaian setiap komponen model, kemudian dilakukan perumusan kembali model sesuai dengan hasil penyesuaian setiap komponen model.
8. Laporan Hasil: Membuat laporan yang menyajikan temuan dari triangulasi, mencakup analisis, dan rekomendasi untuk penggunaan model ke depan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber dan survei menggunakan kuesioner terhadap pegawai di tiga lokus penelitian, dapat disimpulkan bahwa setiap komponen model yang diajukan mendapat respon positif, baik dari narasumber maupun responden. Di sisi ini, dapat dikatakan bahwa Model Panca Krama/*COACHEE Model* memiliki validitas tinggi. Artinya, Model Panca Krama/*COACHEE Model* merupakan tahapan yang *benar* secara ilmiah sebagai model strategi pengembangan kompetensi ASN di Indonesia yang relevan untuk diterapkan. Berikut analisis untuk setiap komponen:

4.1. Pembangunan Komitmen (*Commitment Building*)

Semua narasumber dan sebagian besar pegawai di ketiga lokus penelitian berpendapat bahwa komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi, karena akan memberikan kekuatan dan juga mencerminkan loyalitas pegawai terhadap upaya pengembangan kompetensinya. Demikian juga hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, yang artinya bahwa lebih dari 50% pegawai di ketiga lokus penelitian berpendapat bahwa komitmen pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pegawai merupakan *faktor penentu* keberhasilan pengembangan kompetensi, dengan kata lain mereka mendukung penguatan komitmen dalam pengembangan kompetensi dan penguatan komitmen dalam dokumen perencanaan pegawai dan dokumen perencanaan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) dalam Fatkhur Rohman (2023), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Mekta (2016) dalam Fatkhur Rohman (2023) juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Pentingnya komitmen dalam pengembangan kompetensi juga ditemukan dalam

beberapa penelitian sebelumnya antara lain Fitrawati & Takdir (2022), Solihin, et al. (2020) Halim et al. (2024), dan Herdiyanto et al. (2024). Berdasarkan hal tersebut tampak jelas bahwa komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.

Untuk mengikat dan menguatkan komitmen tersebut, para narasumber dan sebagian besar pegawai di ketiga lokus secara umum berpendapat perlu dituangkan dalam dokumen perencanaan organisasi dan individu. Sedangkan untuk menjamin pelaksanaannya, diperlukan kontrol yang konsisten dari pimpinan. Ini penting, karena komitmen, baik dalam bentuk sikap (*attitudinal commitment*) maupun perilaku (*behavior commitment*) sangat dipengaruhi oleh lingkungan persepsi/ pandangan mereka terhadap organisasi (Fatkhur Rohman, 2023).

4.2. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (*Analysis*)

Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi diakui oleh semua narasumber di ketiga lokus merupakan tahapan yang harus dilakukan sebelum pelaksanaan pengembangan kompetensi. Standar kompetensi merupakan syarat mutlak dalam analisis untuk mendapatkan hasil pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan setiap pegawai. Oleh karena itu, seandainya suatu instansi belum memiliki Standar Kompetensi Jabatan, maka perlu dicari alternatifnya. Pendapat para narasumber tersebut, selaras dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya lebih dari 50% pegawai berpendapat bahwa Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) berdasarkan Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) berpotensi untuk *lebih efektif dan efisien* pada saat ini dibandingkan AKPK berbasis Standar Kompetensi Jabatan (SKJ).

Temuan ini selaras dengan teori dan beberapa hasil penelitian yang menekankan pentingnya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi sebagai metode untuk menilai kesenjangan kompetensi dan menentukan pengembangan kompetensi yang diperlukan (Lapierre dan McKay, 2002 dalam Wong, 2020). Dengan demikian, maka kelemahan atau ketiadaan Standar Kompetensi Jabatan perlu diatasi dengan mencari alternatif standar kompetensi yang lebih murah dan cepat dalam proses penyusunannya, antara lain dengan memberikan alternatif Standar Kompetensi Kegiatan (SKA). Apalagi lagi saat ini adalah eranya bekerja secara lintas jabatan dan unit. Artinya suatu pekerjaan tidak hanya dilakukan oleh satu jabatan atau satu unit kerja, akan tetapi bisa dilakukan secara kolaboratif antar jabatan dan antar unit kerja. Dalam konteks ini, analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang tepat menjadi krusial agar pengembangan kompetensi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi.

4.3. Pemilihan Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi (*Choice*)

Semua narasumber di ketiga lokus penelitian menyatakan bahwa pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi adalah hal yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi agar terdapat kesesuaian pengembangan kompetensi yang diikuti pegawai dengan kesenjangan yang dimilikinya, serta tidak terjadi pemborosan. Pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi tersebut didasarkan kepada dua hal yaitu tingkat kesenjangan dan aspek atau komponen kesenjangan kompetensi. Pendapat para narasumber tersebut sejalan dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa H_0 ditolak, artinya lebih dari 50% pegawai di ketiga lokus penelitian menyatakan bahwa pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi *harus dilakukan* berdasarkan tingkat kesenjangan dan komponen kesenjangan kompetensi (*knowledge, skill, attitude*).

Temuan ini dikuatkan dengan hasil penelitian Sihombing (2023) yang menemukan bahwa model pengembangan kompetensi non-klasikal seperti *coaching* dan *mentoring* relevan untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi. Senada dengan itu, penelitian Rasmulyani (2020) juga menyarankan agar bentuk pengembangan kompetensi dikaji secara ilmiah agar menjadi solusi yang tepat dalam memecahkan persoalan pelatihan. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan pendapat Al Hilali et al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen tinggi dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi saja tidak cukup, pemilihan jenis, bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang tepat akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi sendiri dapat berupa pendidikan formal melalui tugas belajar, maupun pelatihan klasikal dan non-klasikal (PerLAN Nomor 10 Tahun 2018).

4.4. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi (*Execution*)

Semua narasumber berpendapat bahwa integrasi pengembangan kompetensi dengan visi, misi, tujuan, dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi, serta dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan suatu keharusan. Pendapat para narasumber ini sesuai dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya lebih dari 50% pegawai di ketiga lokus penelitian menyatakan bahwa pengembangan kompetensi sebaiknya *terintegrasi* dengan upaya pencapaian visi, misi, dan IKU organisasi.

Integrasi pengembangan kompetensi dengan visi, misi, dan IKU organisasi adalah penting dan akan menumbuhkan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Arruda, 2023; Kaur et al., 2024; Nagalingam et al., 2022). Sistem *Corporate University* (Corpu) menjadi satu pilihan penting yang menjamin terjadinya integrasi ini serta terciptanya efisiensi dan efektivitas dibandingkan dengan sistem pembelajaran konvensional. Corpu menerapkan strategi pembelajaran yang menekankan pembelajaran dari pengalaman kerja, *coaching*, *mentoring*, dan pembelajaran terstruktur (LAN, 2021). Sistem *Corpu* juga responsif terhadap perubahan, efisiensi biaya, dan pembelajaran terintegrasi (Permadi, 2024).

4.5. Evaluasi Pasca Pengembangan Kompetensi (*Evaluation*)

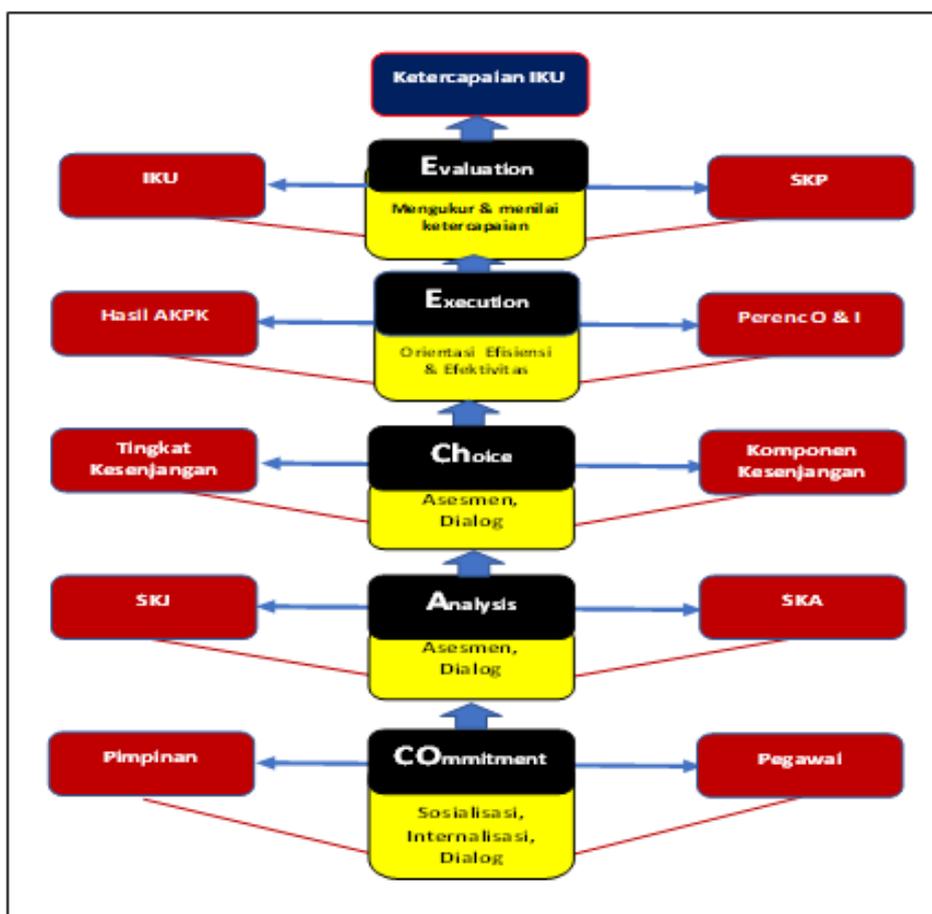
Seluruh narasumber pada ketiga lokus penelitian menyatakan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi seyogyanya dilakukan dengan mengukur tingkat capaian IKU organisasi dan capaian SKP individu. Pendapat narasumber ini selaras dengan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa H_0 ditolak, yang artinya bahwa lebih dari 50% pegawai di ketiga lokus penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi seharusnya dilakukan *dengan cara* mengukur kontribusi pengembangan kompetensi terhadap pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi.

Temuan ini selaras dengan Model Evaluasi Riset dan Pengukuran Pengembangan SDM dari Holton (1996) dalam Rahmat (2022) yang menekankan bahwa fokus evaluasi adalah pada tiga aspek, yaitu hasil belajar, kinerja individu, dan kinerja organisasi. Model ini menekankan pentingnya melihat dampak pengembangan kompetensi pada berbagai tingkatan, mulai dari individu hingga organisasi secara keseluruhan. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh beberapa hasil penelitian yang menegaskan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi memegang peranan penting untuk mengetahui letak kelemahan dalam program yang sudah dilakukan (Sherly et al., 2022; Huang et al., 2022), tingkat capaian kompetensi (Jannah & Widyanti, 2024; Мартынова et al., 2024), serta dampak pengembangan kompetensi terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi (Babatunde, 2024). Hasil evaluasi dapat memberikan umpan balik bagi perbaikan pengembangan kompetensi

selanjutnya, baik dalam hal kurikulum, strategi dan desain program, maupun penyelenggaraannya. Selain itu, hasil evaluasi juga dapat memberikan informasi tentang faktor-faktor yang mendukung dan yang menjadi tantangan ke depan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi.

4.6. COACHEE Model pasca Validasi

Setelah seluruh aspek yang diajukan dalam “COACHEE Model” diverifikasi dan divalidasi secara komprehensif, hasilnya dapat dipresentasikan kembali dalam bentuk diagram visual. Diagram ini akan menyajikan gambaran yang lebih jelas dan terstruktur mengenai aspek-aspek yang ada dalam model, keterkaitan antar aspek, dan tahapan dalam model. Visualisasi dalam bentuk diagram ini untuk membantu memahami secara lebih mudah dan menginterpretasi COACHEE Model sebagai alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.

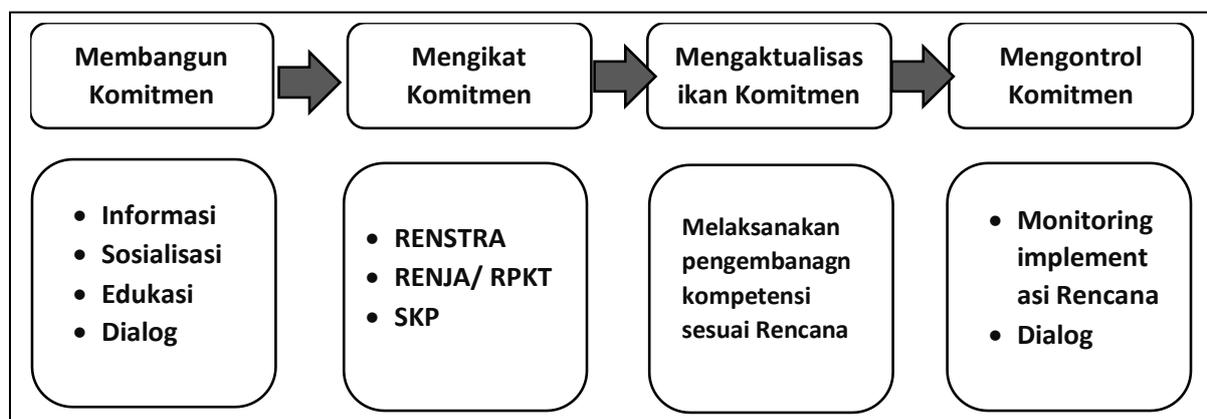


Gambar 2. Model Panca Krama/COACHEE Model pasca Validasi
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Gambar 2. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

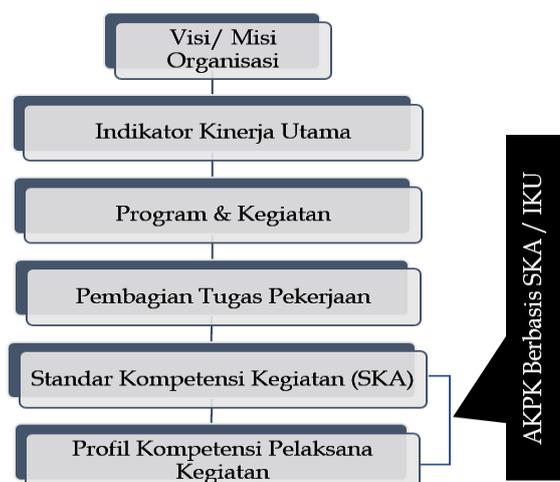
Commitment; Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, model yang diusulkan dan telah divalidasi menempatkan pembangunan komitmen sebagai fondasi utama. Komitmen dari pemangku kepentingan utama, yaitu pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan seluruh pegawai suatu instansi harus dibangun secara berkelanjutan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi akhir. Bentuk dan cara membangun komitmen dapat bervariasi, disesuaikan

dengan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak, serta memanfaatkan beragam media dan strategi yang efektif. Adapun instrumen untuk mengikat komitmen tersebut dilakukan pada level organisasi dan level individu. Beberapa opsi yang dapat dilakukan, antara lain: penguangan satu dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi, pengintegrasian ke dalam RENSTRA dan RENJA, serta penguangan rencana pengembangan kompetensi ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Selanjutnya komitmen perlu diaktualisasikan dan untuk menjamin konsistensi aktualisasi komitmen tersebut perlu dilakukan kontrol.



Gambar 3. Pembangunan Komitmen pada Model Panca Krama / COACHEE Model
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Analysis; Pendekatan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) yang diusung dan telah divalidasi dalam model ini menawarkan terobosan dibandingkan praktik yang selama ini dilakukan di instansi pemerintah. Perbedaan mendasar terletak pada penggunaan Standar Kompetensi yang berbasis Sasaran Kinerja Pegawai yang diturunkan dari Indikator Kinerja Utama (IKU). Dengan memanfaatkan fakta bahwa IKU dan implementasinya telah terintegrasi dalam pembagian tugas dan kegiatan pegawai, model ini memangkas kebutuhan untuk selalu mengacu pada *Business Process* dan Katalog/Kamus Kompetensi dalam penyusunan standar kompetensi. Sebaliknya, standar kompetensi dirumuskan langsung berdasarkan tugas-tugas yang berkontribusi pada pencapaian IKU organisasi, sehingga menjamin efisiensi dan relevansi program pengembangan kompetensi dengan IKU.



Gambar 4. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi pada Model Panca Krama/COACHEE Model
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025.

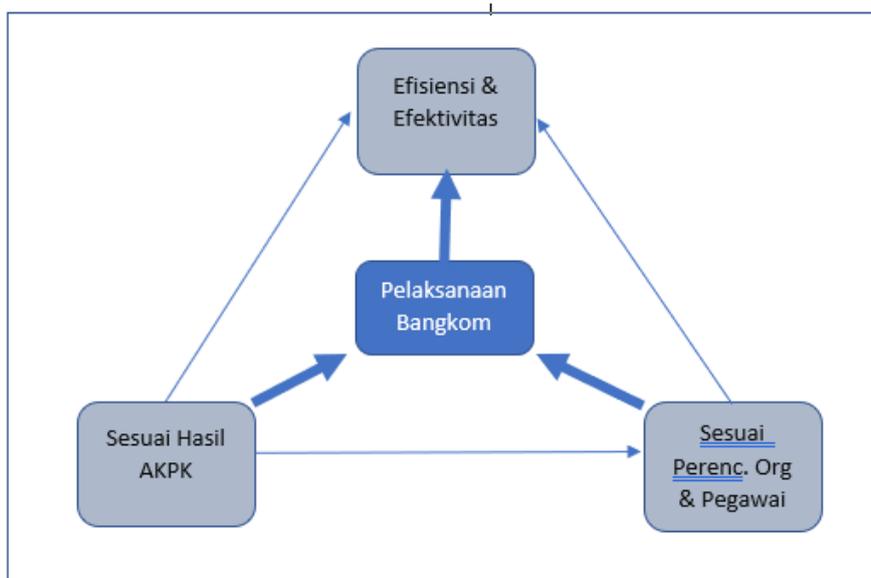
Sebagaimana terlihat pada Gambar 4, penyusunan Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) merupakan kegiatan lanjutan dari proses penyusunan Rencana Kinerja (Renja) dan Perjanjian Kinerja (PK) organisasi. Visi, Misi, Indikator Kinerja Utama (IKU), Program, dan Kegiatan, merupakan komponen Rencana Kinerja dan Perjanjian Kinerja yang sudah menjadi komitmen semua instansi dalam penyusunannya. Semua instansi dipastikan menyusun Renja dan PK sebagai prasyarat untuk mendapatkan alokasi anggaran. Pembagian tugas pekerjaan dari setiap kegiatan juga merupakan hal yang sudah melekat pada setiap pegawai yang tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), di mana semua pegawai dipastikan menyusunnya. Dengan demikian, apabila suatu instansi akan melakukan asesmen kompetensi, maka hanya membutuhkan dua langkah saja yaitu menterjemahkan tugas-tugas yang diturunkan dari kegiatan ke dalam standar kompetensi kegiatan (SKA), kemudian melakukan asesmen (AKPK).

Choice; Dalam model *COACHEE* yang sudah divalidasi, penentuan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi dirancang secara spesifik berdasarkan 2 (dua) alternatif yaitu: *Pertama*, atas dasar dialog antara atasan dengan bawahan; *Kedua*, berdasarkan hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang mendalam, yang melibatkan identifikasi level kesenjangan (rendah, sedang, tinggi) serta klasifikasi jenis kesenjangan yang ada pada aspek *Knowledge* (Pengetahuan), *Skills* (Keterampilan), dan *Attitudes* (Sikap) atau KSA. Pemetaan ini krusial untuk menyesuaikan intervensi pengembangan yang paling tepat dan efektif bagi setiap individu.



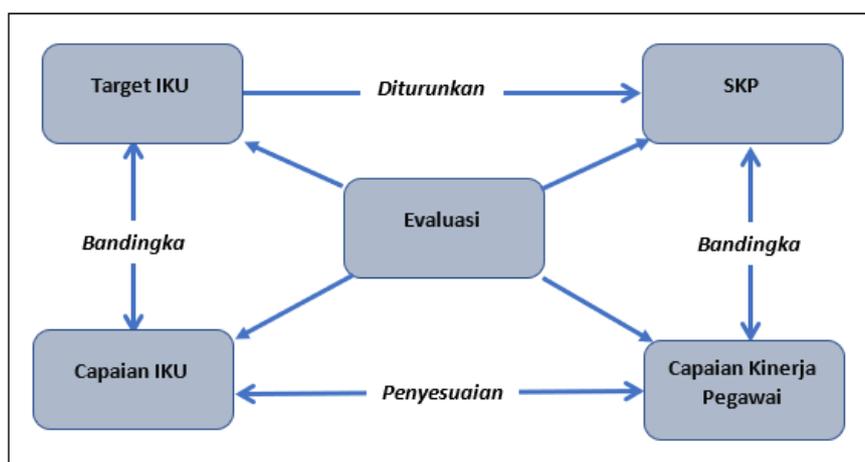
Gambar 5. Pemilihan Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi pada Model Panca Krama/*COACHEE* Model
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Execution; Pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam Model Panca Krama/*COACHEE* Model merupakan langkah lebih lanjut dari 3 (tiga) tahapan sebelumnya. Setelah komitmen dibangun dan diikat dalam dokumen perencanaan, lalu dipilih bentuk dan jalur yang tepat, selanjutnya pelaksanaan sesuai bentuk dan jalur yang dipilih. Dalam hal substansi kompetensi yang dikembangkannya, *Model Panca Krama/COACHEE* Model menekankan pada kesesuaian dengan IKU organisasi, karena AKPK-nya didasarkan kepada standar kompetensi yang berbasis IKU, yaitu SKA. Dalam pelaksanaannya menekankan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Memperhatikan alasan tersebut, Sistem *Corporate University* (CORPU) sangat relevan dengan Model Panca Krama/*COACHEE* Model. Artinya, Model Panca Krama/*COACHEE* Model mendukung implementasi Sistem CORPU.



Gambar 6. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi pada Model Panca Krama/COACHEE Model
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Evaluation; Untuk memastikan efektivitas pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu, pada saat evaluasi hasil pengembangan kompetensi harus diukur pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) secara individual. Bentuk, jalur, dan jenis pengembangan kompetensi yang tepat harus diturunkan secara sistematis dari IKU, IKI sampai SKP, sehingga setiap program pengembangan secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dan target kinerja individu. Demikian juga pada saat evaluasi, penting untuk mengonfirmasi hasil pengembangan kompetensi tersebut dengan IKU dan SKP. Ini berarti bahwa evaluasi tidak hanya mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai (KSA), tetapi juga memastikan bahwa peningkatan tersebut berkontribusi pada pencapaian IKU organisasi dan SKP pegawai. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi memberikan hasil yang nyata dan terukur dalam peningkatan kinerja secara keseluruhan.



Gambar 7. Evaluasi Pengembangan Kompetensi pada Model Panca Krama/COACHEE Model
 Sumber: Hasil Penelitian, 2025

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa *COACHEE Model* sangat relevan sebagai alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN. *COACHEE Model* atau Model Panca Krama merupakan salah satu tawaran alternatif strategi pengembangan kompetensi ASN di Indonesia yang terdiri dari 5 (lima) tahapan utama, yaitu pembangunan komitmen (*Commitment Building*), Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (*Analysis*), pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi (*Choice*), pelaksanaan pengembangan kompetensi (*Execution*), dan evaluasi hasil pengembangan kompetensi (*Evaluation*).

Penguatan komitmen menjadi fokus utama dalam setiap pengembangan kompetensi, yang harus dituangkan dalam dokumen perencanaan organisasi dan individu, serta monitoring pimpinan secara konsisten dalam pelaksanaannya. Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang berdasarkan kepada Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) yang diturunkan dari IKU merupakan komponen kedua yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi, dan bisa menjadi alternatif jika Standar Kompetensi Jabatan belum tersedia atau dinilai lebih rumit dan mahal. Proses penilaiannya pun dapat dilakukan dengan metode dialog atasan-bawahan. Demikian juga pemilihan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang didasarkan kepada tingkat kesenjangan kompetensi (rendah, sedang, tinggi) dan komponen kesenjangan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku) merupakan hal yang perlu dilakukan dalam *COACHEE Model*. Selanjutnya, pelaksanaan pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan visi, misi, tujuan, dan IKU organisasi serta pekerjaan (SKP) individual pegawai dan pemanfaatan teknologi menjadi satu keharusan, sehingga penerapan sistem *Corpu* menjadi pilihan yang paling tepat. Terakhir, dalam melakukan evaluasi pengembangan kompetensi perlu lebih fokus pada pengukuran efektivitas dan efisiensi ketercapaian IKU organisasi dan target SKP secara individual.

Berdasarkan hasil kajian ini, direkomendasikan kepada pihak-pihak yang kompeten secara fungsional untuk memperkuat komitmen stakeholder utama suatu organisasi dalam pengembangan kompetensi yaitu pimpinan dan pegawai, diperlukan penguatan kebijakan yang memberikan alternatif penguatan perencanaan pengembangan kompetensi pada dokumen perencanaan organisasi baik secara terpisah maupun terintegrasi dengan Renstra, Renja dan SKP. Untuk menjamin kesesuaian pengembangan kompetensi dengan kebutuhan, perlu kebijakan yang memberikan alternatif penyusunan Standar Kompetensi Kegiatan (SKA) yang diturunkan dari IKU organisasi. Demikian juga, penentuan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi seyogyanya sesuai dengan tinggi rendahnya tingkat kesenjangan kompetensi dan komponen kompetensi yang masih kurang. Untuk menyelaraskan pengembangan kompetensi dengan upaya pencapaian IKU organisasi dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), perlu kebijakan percepatan penerapan sistem *Corpu* bagi setiap instansi. Terakhir, diperlukan kebijakan yang mendorong evaluasi pasca pelatihan untuk mengukur capaian IKU organisasi dan capaian target SKP individual pasca pengembangan kompetensi. Semua rekomendasi tersebut, dapat dijadikan masukan bagi revisi Perlan Nomor 10 Tahun 2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M., & Kusumawardhani, F. (2022). Competency Development Of State Civil Apparatus (ASN) Of Planning (Planners) In The Meranti Islands Regency. *Jurnal Niara*, 15(2), 195-210. <https://doi.org/10.31849/niara.v15i2.9947>
- Ahmad; Siti Haerani; Fauziah Umar (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Kompetensi, Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Mirai Management*, 6 (1).

- Al Hilali, K., AlMughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring: Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41–54. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/V10-I1/6991>
- Alzahmi, A., & Alshamsi, S. (2024). The Influence of Applying Human Resource Training Needs Analysis on Employee's Performance. *Journal of Human Resource & Leadership*. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2302>
- Arruda, W. D. (2023). Management by competences and its relevance for organizational improvement. *International Journal of Human Sciences Research*. <https://doi.org/10.22533/at.ed.55834423211110>
- Asran, M., Harahap, S., Fauzi, M. S., Frananda, M., Bernadin, A. A., & Sadli, E. (2024). Determinants of Employee Performance: A Study at Makhad Al-Jamiah IAIN Langsa. *Jurnal EMT KITA*, 9(1), 71–77. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i1.3414>
- Babatunde, O. M. (2024). *The impact of training and skill development program on job performance of civil servants*. <https://doi.org/10.14293/pr2199.001162.v1>
- Creswell, J. W & David Creswell (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, John W. & Plano Clark, Vicki L. (2022). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (4th Edition). SAGE Publications.
- Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Internasional. *Public Service and Governance Journal*. <https://doi.org/10.56444/psgi.v5i1.1348>
- Fitrawati, F., & Takdir, M. (2022). Implementation of the National Civil Apparatus Competency Policy Strategy in Sinjai Regency. *Jurnal Ad-Ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 9(1), 169. <https://doi.org/10.26858/ja.v9i1.34623>
- Hakim, RB Fajriya (2023). *Central Limit Theorem*, <https://medium.com/@986110101/central-limit-theorem-a6ea84aeb9>
- Halim, E. N., Wahyudi, F., Hartini, J. K., Cesilia, R., & Primasari, Y. D. (2024). Kompetensi dan Komitmen dalam Manajemen SDM Kontemporer. *Journal of Comprehensive Science*, 3(8), 4195–4201. <https://doi.org/10.59188/jcs.v3i8.852>
- Herdiyanto, D., Permana, S., & Herminingsih, A. (2024). The Role of Competence and Commitment in Building Sustainable Organizational Performance of Public Sector: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24jul1259>
- Huang, X., Li, Z., Wang, J., Cao, E., Zhuang, G., Xiao, F., Zheng, C., Zhang, X., Chen, M., Gao, L., Guo, P., Lin, P.-C., Zheng, S., & Xin, G. (2022). A KSA system for competency-based assessment of clinicians' professional development in China and quality gap analysis. *Medical Education Online*, 27(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2037401>
- Jannah, S. S. F., & Widyanti, E. (2024). Assessment of Knowledge Competency Achievement. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology/Journal of Scientific Research, Education and Technology*, 3(2), 881–889. <https://doi.org/10.58526/jsret.v3i2.429>
- Kaur, G., Kaur, M., & Rawat, B. (2024). *A Study on Employee Competency Management System*. 1–7. <https://doi.org/10.1109/khi-htc60760.2024.10481947>
- LAN (2021). *ASN Corporate University: Keniscayaan Suatu Sistem Pembelajaran ASN Terintegrasi*. <https://lan.go.id/?p=7190>
- LAN (2024). *ASN Corporate University: Mendukung Peningkatan Kompetensi ASN untuk Pelayanan Publik yang Berkualitas*. <https://lan.go.id/?p=16985>.
- LAN (2024). *Keputusan Kepala LAN Nomor 306/K.1/HKM.02.2/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) pada Tingkat Instansi*.
- LAN (2025). *Lembaga Administrasi Negara Dalam Infografis 2025*. PUSDATIN LAN RI Jakarta.

- Litsova, I. (2022). *The role of the training needs analysis in the training process and its relationship with the performance of the employees*. <https://doi.org/10.35120/kij5505995i>
- Lubis, G. T., Ahadi, R. Z., Nasution, S., & Paramartha, V. (2024). Pengembangan Kompetensi ASN dari Smart ASN menuju Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik. *Journal of Management and Social Sciences*, 3(1), 59–64. <https://doi.org/10.55606/jimas.v3i1.972>
- Mamun, A. M. A. (2021). Do Training Need Analysis (TNA) Important for Training Effectiveness? – A Survey on some Manufacturing Firm, Chattogram. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 9(6), 275–280. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2021.v09i06.010>
- Мартынова, С. Э., Лаврова, Т. Б., Еварович, С. А., & Колесников, А. М. (2024). Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants. *Государственное и Муниципальное Управление*, 1(4), 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>
- Mirani, Annisa dan Ely Susanto (2020). *Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat Iii Dengan Pendekatan Success Case Method Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta*. (Tesis Pascasarjana, Universitas Gajah Mada). <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/184862>
- Moore, David S & George P. McCabe, Bruce A. Craig (2020). *Introduction to the Practice of Statistics*, David S. Moore, George P. McCabe, Bruce A. Craig, Macmillan Learning
- Nagalingam, A., Bhogavarpur, N., D, K., & Nethra, T. S. (2022). *Learning Academy and Expertise Development*. 130–134. <https://doi.org/10.1109/temsconeurope54743.2022.9801931>
- Nasrullah, Muchran, Aderiantika (2021). Analysis Of Concept, Implementation And Impact On Training Needs Assessment For Apparents In Pattondon Village, Maiwa District, Enrekang Regency. *Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5 (1).
- Permadi, Dani Suluh (2024). *Corporate University Sebagai Bagian Dari Strategi Pengembangan Kompetensi ASN*. <https://danisuluhpermadi.web.id/kepegawaian/corporate-university-sebagai-bagian-dari-strategi-pengembangan-kompetensi-asn/>
- Puspitasari, Yeni; Muhammad (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Kompetensi Pramuwisata Di Jawa Tengah. *Journal of Indonesian Tourism, Hospital, and Recreation*, 6 (1). <http://ejournal.upi.edu/index.php/jithor>
- Puspitaningtyas, D. A., Asrofi, A., & Hamka, H. (2024). Planning For The Development Of Technical Competence In Land Management (Case Study At The Regional Office Of The National Land Agency, DKI Jakarta Province). *Eduwest*, 4(10), 9271–9285. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i10.38830>
- Rahmat (2022). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Organisasi Publik: Pendekatan Teori dan Praktek*, Cetakan ke-1, Selaras Media Kreasindo.
- Riyadi, Roery Ayu Mayangsari (2023) Effectiveness of Competence Development of State Civil Apparatus on Civil Servant Performance of Witness and Victim Protection Agency. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13579>
- Rohman, Fatkhur (2023). *Komitmen Organisasi (Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja)*. CV. Manhaji.
- Rusmulyani, Ketut (2020). Study Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Aparatur Sipil Negara Berbasis Implementasi Model Addie, *SAP: Susunan Artikel Pendidikan*, 5 (2).
- Sherly, S., Gultom, S., Daryanto, E., & Nasrun, N. (2022). Development of competency-based continuous professional development (PKB) training management model to improve competence and research culture for middle school teachers in Pematangsiantar City. *International Journal of Health Sciences (IJHS)*, 4083–4100. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns5.10785>
- Sihombing, Arkanus (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 4 (1), 21–34.

- Solihin, Taufik dan Mafizatun Nurhayati (2020). The Influence of Professional Commitment on Competency Development with Achievement Needs and Sharing Knowledge as a Mediation Variables in State Vocational Schools in South Tangerang City. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5 (10).
- Sungkono, Joko dan Andhika Ayu Wulandari (2022). Pembelajaran Teorema Limit Pusat Melalui Simulasi, *Absis: Mathematic Education Journal*, 4 (2).
- Wong, S.C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9 (3). 95-114: <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>.
- Yunus, Reni (2021). *Evaluasi Model Kirkpatrick Terhadap Pelaksanaan Diklat Penguatan Pengawas Sekolah Berbasis Best Practice, Hots Dan Pembelajaran Orang Dewasa Di Indonesia*. (Disertasi Pasca Sarjana, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung). <http://repository.radenintan.ac.id/14802/1/DISERTASI%20RENNY%20YUNUS%20BAB%20I%20DAN%20II.pdf>.