



## **Analisis komparatif pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan ASN dan *leadership development* di BUMN Indonesia**

### ***Comparative analysis of human resource competency development through civil service training and leadership development in Indonesian State-Owned Enterprises***

**Abd. Rasyid Syamsuri<sup>\*</sup>, Jannatul Muslimah<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

#### **Abstrak**

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, baik di sektor publik maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas komparatif pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Diklat Nasional yang diselenggarakan Lembaga Administrasi Negara dengan program Leadership Development di BUMN. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menelaah desain pelatihan, metode pembelajaran, strategi implementasi, dan sistem evaluasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan ASN cenderung normatif, administratif, dan berorientasi *top-down*, sementara program *Leadership Development* lebih adaptif, kontekstual, dan menekankan pengembangan kepemimpinan transformatif. Efektivitas keduanya dipengaruhi oleh budaya organisasi, kualitas fasilitator, dan konsistensi kebijakan. Studi ini merekomendasikan integrasi model pelatihan berbasis kompetensi dan misi kelembagaan guna membangun strategi pengembangan SDM yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pembuat kebijakan dan praktisi dalam merancang program pelatihan strategis di era transformasi digital dan reformasi birokrasi.

**Kata Kunci:** Pengembangan Kompetensi, Pelatihan, *Leadership Development*, BUMN, Analisis Komparatif

#### **Abstract**

Human resource (HR) competency development is a crucial factor in enhancing organizational performance, both in the public sector and in State-Owned Enterprises (SOEs). This study aims to comparatively analyze the effectiveness of civil servant (ASN) training through the National Training Program organized by the National Institute of Public Administration (LAN) and the Leadership Development program implemented in SOEs. A literature review method was applied by examining training design, learning methods, implementation strategies, and evaluation systems. The analysis shows that ASN training tends to be normative, administrative, and top-down oriented, while Leadership Development programs in SOEs are more adaptive, contextual, and emphasize transformative leadership. The effectiveness of both approaches is influenced by organizational culture, facilitator quality, and policy consistency. This study recommends integrating competency-based and mission-driven training models to build adaptive, inclusive, and sustainable HR development strategies. The findings provide valuable insights for policymakers and HR practitioners in designing strategic training programs in the era of digital transformation and bureaucratic reform.

**Keywords:** Competency Development, Training, Leadership Development, BUMN, Comparative Analysis

#### **Histori Artikel:**

Diterima 13 Juni 2025, Direvisi 16 Agustus 2025, Disetujui 19 Agustus 2025, Dipublikasi 26 September 2025.

#### **\*Penulis Korespondensi:**

[abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id](mailto:abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id)

#### **DOI:**

<https://doi.org/10.60036/jbm.743>

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi yang semakin masif, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu dalam keberhasilan organisasi. Perubahan lingkungan eksternal yang cepat menuntut organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, dan memiliki kemampuan kepemimpinan. Di Indonesia, baik sektor publik maupun sektor swasta termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menghadapi tantangan yang serupa: bagaimana menyiapkan SDM yang mampu menjawab tantangan zaman sekaligus menjadi motor penggerak transformasi institusi. Dalam konteks sektor publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik. Untuk memastikan kualitas layanan dan tata kelola pemerintahan yang baik, ASN dituntut memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang mumpuni. Pemerintah Indonesia, melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN), telah menetapkan sistem pelatihan ASN berbasis Diklat Nasional yang terdiri dari pelatihan dasar, pelatihan kepemimpinan, serta pelatihan teknis dan fungsional. Sistem ini dirancang sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi dan profesionalisasi ASN, yang bertujuan menciptakan aparatur berintegritas, akuntabel, dan kompeten. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa implementasi Diklat ASN masih menghadapi tantangan serius.

Menurut Rohman (2019), sistem manajemen talenta ASN masih belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja organisasi, sementara Sutrisno (2021) menyoroti adanya kesenjangan antara kurikulum pelatihan dan kebutuhan kompetensi spesifik unit kerja. Fitriyah dan Hakim (2020) juga menegaskan bahwa evaluasi pelatihan ASN cenderung lebih menekankan pada aspek input seperti kehadiran dan kelulusan administratif daripada outcome berupa perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun landasan hukum berupa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 telah menekankan pentingnya meritokrasi dan profesionalisme, praktik di lapangan masih banyak dipengaruhi oleh pendekatan formalitas.

Sementara itu, BUMN sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam sektor bisnis memiliki karakteristik yang lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil. Untuk menjamin daya saing di pasar domestik maupun global, BUMN secara aktif mengembangkan program leadership development sebagai upaya menyiapkan pemimpin masa depan yang mampu membawa organisasi mencapai target kinerja dan menciptakan nilai tambah bagi negara. Beberapa penelitian menegaskan bahwa BUMN besar seperti Telkom, Pertamina, dan Bank Mandiri telah mengembangkan program kepemimpinan berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan strategi bisnis (Susanti & Nugroho, 2019). Namun, kesenjangan masih terjadi antara BUMN besar dan kecil dalam hal kualitas program pelatihan, infrastruktur pembelajaran, serta kesinambungan leadership pipeline (Hidayat et al., 2021). Dengan demikian, meskipun terdapat inisiatif yang progresif di sejumlah BUMN, standar nasional atau panduan umum pengembangan SDM masih diperlukan agar setiap perusahaan dapat mengembangkan potensi kepemimpinannya secara lebih konsisten.

Lebih jauh, baik ASN maupun BUMN kini menghadapi tantangan era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) yang menuntut kompetensi baru di luar keterampilan teknis. Wibowo (2020) menekankan bahwa penguasaan soft skills seperti berpikir kritis, komunikasi lintas budaya, kolaborasi, dan literasi digital menjadi krusial dalam menjawab dinamika globalisasi dan digitalisasi. Sayangnya, metode pelatihan tradisional berbasis ceramah dan ujian tertulis tidak lagi memadai. Sejumlah studi menyarankan inovasi pelatihan dengan pendekatan experiential learning (Yuwono et al., 2022), gamifikasi, coaching, mentoring, hingga penggunaan platform digital seperti e-learning dan microlearning (Putra & Rahardjo, 2023). Pendekatan-pendekatan tersebut diyakini lebih efektif dalam membentuk perilaku dan kompetensi jangka panjang dibandingkan dengan metode konvensional.

Dari perspektif kebijakan, pentingnya integrasi pengembangan kompetensi ASN dan SDM BUMN juga ditegaskan oleh Kurniawan (2022), yang menekankan perlunya sinergi antara kedua sektor dalam kerangka pembangunan nasional. LAN RI (2021) juga menegaskan perlunya penguatan sistem evaluasi Diklat ASN berbasis outcome serta pemanfaatan teknologi digital untuk memastikan efektivitas pelatihan. Dengan demikian, literatur mutakhir menunjukkan bahwa pengembangan SDM di sektor publik maupun BUMN tidak hanya menyangkut persoalan teknis pelatihan, tetapi juga berkaitan erat dengan konteks kelembagaan, kebijakan, dan strategi organisasi. Berdasarkan kajian tersebut, penelitian mengenai perbandingan Diklat Nasional untuk ASN dan program Leadership Development di BUMN menjadi sangat penting. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan SDM nasional dengan menganalisis keunggulan, keterbatasan, serta peluang sinergi antara pendekatan normatif birokrasi dan pendekatan strategis korporasi dalam menciptakan SDM unggul dan berdaya saing.

## LANDASAN TEORI

### 1. Teori Kompetensi dan Human Capital dalam Pengembangan SDM

Konsep kompetensi menjadi fondasi utama dalam strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) modern. Kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang dapat diobservasi serta diukur, yang diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu peran tertentu (Prayuda & Hidayat, 2020). Dalam sektor publik maupun BUMN, pendekatan kompetensi digunakan sebagai alat untuk memetakan kesenjangan, merancang program pelatihan, serta mengembangkan sistem karier berbasis meritokrasi. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan adaptabilitas yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan era digital.

Selanjutnya, teori Human Capital menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan SDM. Human capital dipandang sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas yang berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi. Dalam perspektif modern, investasi melalui pendidikan dan pelatihan tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi (Darvishmotevali & Altinay, 2022). Hal ini sejalan dengan kebutuhan ASN dan BUMN untuk mengembangkan talenta yang mampu menjadi motor penggerak transformasi institusional.

Dalam praktik manajemen pelatihan, terdapat beberapa pendekatan strategis. Pertama, *need-based approach*, yang menekankan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan agar program sesuai dengan gap kompetensi di lapangan (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019). Kedua, *competency-based training*, yang berorientasi pada pencapaian standar kompetensi tertentu yang ditetapkan oleh organisasi atau regulator eksternal (Suwarno & Aribowo, 2021). Untuk memastikan efektivitas pelatihan, Model Kirkpatrick tetap menjadi kerangka evaluasi yang relevan, terutama dalam mengukur perubahan perilaku kerja dan kontribusi pelatihan terhadap hasil organisasi. Studi terbaru menegaskan bahwa evaluasi yang berhenti pada level reaksi dan pembelajaran sering kali gagal menangkap dampak jangka panjang pelatihan terhadap kinerja organisasi (Budhiasa & Pramudiarta, 2021).

Dengan demikian, teori kompetensi, human capital, dan kerangka evaluasi pelatihan saling melengkapi dalam membangun dasar konseptual bagi pengembangan SDM di sektor publik maupun BUMN. Penerapan teori-teori ini penting agar kebijakan dan program pelatihan dapat menghasilkan dampak nyata, baik dalam peningkatan kualitas layanan publik maupun dalam pencapaian kinerja bisnis perusahaan negara.

## 2. Pendekatan Strategis dalam Pelatihan: Formal vs Dinamis

Pendekatan strategis dalam pelatihan di sektor publik dan BUMN menunjukkan orientasi yang berbeda secara mendasar. Pelatihan ASN umumnya bersifat formalistik karena mengikuti kerangka regulatif yang berbasis standar nasional sebagaimana diatur dalam peraturan LAN maupun PermenPANRB. Fokus utama pelatihan ini adalah memperkuat pemahaman regulasi, tata kelola pemerintahan, serta nilai-nilai dasar ASN seperti integritas dan akuntabilitas. Namun, pendekatan ini sering kali kurang selaras dengan prinsip pembelajaran orang dewasa. Teori andragogi yang dikembangkan Knowles dan diperbarui oleh Merriam dan Bierema (2014) menekankan bahwa orang dewasa lebih efektif belajar melalui pengalaman, pemecahan masalah nyata, dan keterlibatan aktif, bukan hanya melalui metode ceramah yang kaku.

Sebaliknya, program leadership development di BUMN cenderung lebih dinamis karena dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan bisnis. Program ini mengintegrasikan experiential learning, action learning, coaching, hingga pembentukan communities of practice sebagai sarana berbagi pengetahuan. Hal ini sejalan dengan Experiential Learning Theory yang dikembangkan Kolb dan Kolb (2017), yang menekankan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui siklus pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif. Dengan pendekatan tersebut, BUMN berupaya mendorong transformasi individu dari sekadar pelaksana tugas menjadi agen perubahan yang mampu menciptakan dampak nyata dalam organisasi.

Dalam perspektif organisasi, perbedaan ini dapat dipahami melalui konsep learning organization (Watkins & Kim, 2018) yang menekankan pentingnya budaya belajar berkelanjutan dan kolaborasi. BUMN yang memanfaatkan komunitas praktik dan sistem mentoring lebih dekat dengan konsep organisasi pembelajar dibandingkan ASN yang cenderung terikat pada regulasi formal. Perbedaan orientasi ini juga tercermin dalam evaluasi pelatihan. Pelatihan ASN lebih sering dievaluasi pada level awal menurut Model Kirkpatrick, yakni reaksi dan pembelajaran, sementara BUMN mendorong evaluasi pada level perilaku dan hasil yang dapat diukur melalui pencapaian target kinerja (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Selain itu, pendekatan pelatihan di BUMN juga sejalan dengan teori transformational leadership yang menekankan pentingnya membentuk pemimpin yang mampu menginspirasi, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi (Northouse, 2021). Dengan demikian, ASN merepresentasikan model pelatihan yang formal, normatif, dan berbasis regulasi, sedangkan BUMN merepresentasikan model pelatihan yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada perubahan organisasi melalui kepemimpinan transformasional.

## 3. Teori Kepemimpinan dalam Pengembangan SDM

Kepemimpinan merupakan dimensi sentral dalam pengembangan kompetensi SDM, khususnya di tengah konteks transformasi organisasi. Salah satu kerangka konseptual yang paling banyak digunakan adalah teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diperkenalkan Bass dan Avolio. Pemimpin transaksional menekankan struktur, aturan, dan imbalan, sebuah karakteristik yang banyak tercermin dalam pelatihan ASN yang berbasis regulasi serta birokrasi formal. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menekankan pada visi, motivasi, dan inovasi, yang sangat relevan dalam program leadership development BUMN untuk menciptakan change leaders yang mampu menghadapi dinamika pasar. Studi terkini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, kreativitas, serta kinerja organisasi (Buil, Martínez, & Matute, 2019; Hoch et al., 2018).

Selain itu, konsep leadership pipeline yang awalnya diperkenalkan oleh Charan, Drotter, dan Noel pada tahun 2001, tetap relevan hingga kini sebagai kerangka sistematis dalam mempersiapkan pemimpin di berbagai tingkatan organisasi. Model ini menekankan bahwa setiap

level manajerial membutuhkan kompetensi berbeda, mulai dari supervisor, manajer menengah, hingga eksekutif. Dalam praktiknya, banyak BUMN besar mengadopsi prinsip leadership pipeline melalui program suksesi (*succession planning*) yang diintegrasikan dengan sistem pelatihan internal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa leadership pipeline dan *succession planning* yang terstruktur dapat meningkatkan keberlanjutan organisasi sekaligus memastikan transfer pengetahuan dan pengalaman kepemimpinan (Groves, 2019; Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Dengan demikian, kerangka teori kepemimpinan transaksional-transformasional dan leadership pipeline menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana ASN dan BUMN menyiapkan pemimpin masa depan yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing.

#### 4. Andragogi: Prinsip dan Relevansinya dalam Pelatihan Orang Dewasa

Perbedaan mendasar antara pelatihan ASN dan BUMN juga dapat dianalisis melalui teori pembelajaran orang dewasa (*andragogy*) yang diperkenalkan oleh Malcolm Knowles. Knowles menekankan bahwa orang dewasa belajar dengan cara berbeda yang membutuhkan alasan yang jelas mengapa harus belajar, membawa pengalaman sebelumnya sebagai sumber belajar, serta cenderung berorientasi pada pemecahan masalah yang praktis. Prinsip-prinsip utama andragogi mencakup kebutuhan akan otonomi, relevansi pembelajaran dengan konteks pekerjaan, serta penerapan metode partisipatif (Knowles, Holton, & Swanson, 2015).

Dalam pelatihan ASN yang bersifat formal, penerapan prinsip andragogi sering kali masih terbatas. Banyak program pelatihan masih didominasi metode ceramah satu arah dengan kurikulum standar yang kurang fleksibel. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya keterlibatan peserta dan minimnya transfer pengetahuan ke dalam praktik kerja. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pelatihan yang hanya mengandalkan pendekatan klasikal berisiko menghasilkan pembelajaran yang bersifat *surface learning*, tanpa memberikan dampak signifikan pada perilaku kerja (Taylor & Kroth, 2019).

Sebaliknya, program leadership development di BUMN lebih banyak menerapkan prinsip andragogi secara eksplisit. Metode seperti *experiential learning*, studi kasus, pembelajaran berbasis proyek, hingga diskusi kelompok digunakan untuk mendorong refleksi kritis dan penerapan langsung di tempat kerja. Selain itu, perkembangan teknologi telah memperkaya pendekatan pembelajaran di BUMN melalui *blended learning*, *e-learning*, hingga *microlearning*, yang terbukti meningkatkan fleksibilitas, keterlibatan, dan efektivitas pembelajaran (Noe, Clarke, & Klein, 2019; Bond & Bedenlier, 2019).

Penerapan prinsip andragogi dalam konteks organisasi modern terbukti mampu meningkatkan retensi pembelajaran, partisipasi aktif, serta perubahan perilaku yang berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas program pelatihan tidak hanya ditentukan oleh isi materi, tetapi juga oleh kesesuaian metode penyampaian dengan karakteristik peserta didik dewasa. Hal ini menjadi dasar penting bagi reformasi sistem pelatihan ASN maupun penguatan leadership development di BUMN agar lebih adaptif dan berdaya guna.

#### 5. Evaluasi Efektivitas Pelatihan: Model Kirkpatrick dan Beyond

Salah satu aspek penting dalam strategi pengembangan kompetensi SDM adalah evaluasi efektivitas pelatihan. Model evaluasi pelatihan yang paling banyak digunakan adalah Model Kirkpatrick, yang terdiri dari empat level: Reaction, Learning, Behavior, dan Results. Evaluasi level pertama mengukur respons peserta terhadap pelatihan (kepuasan), sedangkan level kedua mengukur peningkatan pengetahuan atau keterampilan. Level ketiga mengevaluasi penerapan pembelajaran di tempat kerja, dan level keempat menilai dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Dalam praktiknya, pelatihan ASN sering kali hanya dievaluasi pada level pertama dan kedua, misalnya melalui survei kepuasan atau tes akhir pelatihan. Padahal, efektivitas yang

sesungguhnya baru dapat dinilai jika pelatihan mendorong perubahan perilaku kerja dan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian terbaru menegaskan bahwa keterbatasan evaluasi pada dua level awal sering kali membuat pelatihan bersifat seremonial, tanpa memberikan dampak strategis terhadap transformasi organisasi publik (Prasanna & Huggins, 2022).

Sebaliknya, banyak BUMN mulai mengadopsi model evaluasi yang lebih komprehensif. Selain Kirkpatrick, beberapa perusahaan menggunakan Model Phillips ROI, yang menambahkan level kelima berupa analisis biaya-manfaat pelatihan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengukur sejauh mana investasi pelatihan berkontribusi terhadap pencapaian target bisnis, seperti efisiensi operasional, peningkatan pendapatan, atau kepuasan pelanggan (Phillips & Phillips, 2019; Islam, Khan, & Ahmad, 2022).

Evaluasi pelatihan yang baik harus menjadi bagian integral dari siklus manajemen SDM, bukan sekadar formalitas administratif. Dengan evaluasi menyeluruh, organisasi dapat melakukan perbaikan berkelanjutan pada materi, metode, maupun kebijakan pelatihan. Hal ini sangat relevan dalam konteks VUCA, di mana organisasi publik maupun korporasi negara dituntut memastikan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kapabilitas strategis seperti inovasi, kepemimpinan, dan literasi digital.

## 6. Perspektif Kebijakan dan Tata Kelola Institusional

Pengembangan kompetensi SDM tidak dapat dilepaskan dari konteks kebijakan dan tata kelola institusional yang membingkai pelaksanaannya. Dalam lingkungan ASN, kebijakan pelatihan diatur secara nasional melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Kementerian PAN-RB, yang memastikan adanya standar minimal kompetensi di seluruh instansi. Struktur ini memberikan kepastian administratif dan keseragaman kompetensi, namun di sisi lain sering kali membatasi fleksibilitas instansi atau daerah dalam menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan spesifik lokal (Pratama & Sutanto, 2020). Program seperti Pelatihan Dasar CPNS, Diklat Kepemimpinan, dan pelatihan teknis fungsional umumnya bersifat seragam secara nasional, dengan kurikulum, metode, dan durasi yang ditentukan secara top-down. Hal ini dapat memperkuat nilai akuntabilitas, namun berpotensi mengurangi relevansi pelatihan terhadap permasalahan aktual yang dihadapi ASN di lapangan.

Sebaliknya, pengembangan SDM di BUMN relatif lebih fleksibel. Masing-masing perusahaan memiliki otonomi dalam merancang program pengembangan sesuai dengan strategi bisnis dan budaya organisasinya. Beberapa BUMN bahkan telah membangun corporate university yang berfungsi sebagai pusat pengembangan kompetensi terintegrasi, seperti Pertamina Corporate University dan Telkom Corporate University (Sutanto & Pratama, 2021). Corporate university ini memungkinkan BUMN mengadopsi pendekatan pembelajaran yang lebih kontekstual, berbasis praktik terbaik internasional, serta selaras dengan visi bisnis jangka panjang. Namun, keleluasaan ini juga membawa tantangan berupa kesenjangan mutu antar BUMN. Perusahaan besar dengan sumber daya memadai dapat merancang pelatihan yang inovatif dan strategis, sementara BUMN kecil masih bergantung pada penyedia eksternal yang kualitasnya tidak selalu sesuai dengan kebutuhan (Fitriani & Rahayu, 2022).

Oleh karena itu, diperlukan kebijakan nasional yang bersifat hibrid: di satu sisi memberikan arahan umum dan standar dasar kompetensi, di sisi lain mendorong fleksibilitas dan inovasi institusional. Sinergi ini dapat diwujudkan melalui pembentukan konsorsium pelatihan antar-BUMN, pengembangan platform pembelajaran digital bersama, atau pertukaran praktik terbaik lintas sektor. Dengan cara ini, baik ASN maupun SDM BUMN dapat mengembangkan kompetensi yang relevan, kontekstual, dan berdaya saing, tanpa kehilangan arah kebijakan nasional.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam dua konteks kelembagaan yang berbeda, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan model pelatihan berbasis Diklat Nasional dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengadopsi *leadership development*. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang menekankan analisis mendalam terhadap perbedaan kebijakan, pendekatan, efektivitas, serta tantangan implementatif kedua sistem pelatihan tersebut. Data penelitian dikumpulkan dari berbagai sumber sekunder yang kredibel, antara lain jurnal akademik nasional dan internasional, publikasi resmi pemerintah seperti peraturan perundang-undangan, laporan Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian PAN-RB, serta dokumen institusional BUMN termasuk laporan tahunan dan studi kasus *corporate university*. Rentang waktu literatur yang dikaji difokuskan pada publikasi tahun 2013–2024 untuk mencerminkan perkembangan kebijakan pasca disahkannya Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan reformasi manajemen SDM di sektor BUMN.

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik internasional (Scopus, Web of Science, Google Scholar) maupun nasional (Garuda, Sinta), serta portal resmi pemerintah dan BUMN. Kata kunci yang digunakan mencakup *competency-based training*, *leadership development*, *ASN training*, *BUMN HR development*, *corporate university*, *Kirkpatrick model*, dan *human capital*. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan teknik sintesis tematik. Tahapan analisis meliputi identifikasi tema-tema kunci dalam strategi pengembangan SDM, kategorisasi berdasarkan institusi (ASN vs BUMN), analisis komparatif terhadap efektivitas dan kelemahan masing-masing program pelatihan, serta perumusan temuan dan implikasi strategis. Penelitian ini memiliki batasan karena tidak menggunakan data primer berupa wawancara atau survei, sehingga seluruh temuan didasarkan pada dokumen sekunder. Keterbatasan ini terutama berkaitan dengan belum tergalinya dinamika praktik pelatihan secara langsung di lapangan. Namun demikian, dengan mengkaji berbagai sumber yang kredibel dan relevan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis terhadap pengembangan kebijakan SDM di sektor publik dan BUMN di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Pelatihan ASN Berbasis Diklat Nasional

Program pelatihan bagi ASN di Indonesia dirancang dalam kerangka sistem nasional yang bersifat terpusat dan regulatif, meliputi pelatihan dasar CPNS, pelatihan kepemimpinan (administrator, pengawas, hingga tingkat lanjut), pelatihan teknis, serta pelatihan fungsional. Seluruh penyelenggaraan diklat ini diatur oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dengan kurikulum yang telah distandarkan, sementara pembiayaannya sebagian besar bersumber dari APBN atau APBD. Kekuatan utama dari sistem ini adalah adanya standarisasi kompetensi ASN secara nasional. Hal ini menjamin bahwa seluruh ASN, baik di pusat maupun daerah, memperoleh pelatihan berbasis kompetensi inti yang sama, seperti integritas, pelayanan publik, manajemen kinerja, dan tata kelola pemerintahan, yang diperlukan untuk mendukung terciptanya birokrasi profesional.

Namun, sejumlah literatur menyoroti bahwa model pelatihan ASN masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Pendekatan pembelajaran yang digunakan umumnya bersifat klasikal, berorientasi tatap muka dengan dominasi metode ceramah, dan kurang mengadopsi teknologi pembelajaran modern seperti *blended learning* atau *microlearning* (Prasojo & Kurniawan, 2020; Utomo, 2021). Kondisi ini membuat proses pelatihan kurang adaptif terhadap dinamika lokal maupun perkembangan global. Selain itu, orientasi pelatihan sering kali

lebih menekankan aspek administratif sebagai syarat jenjang karier ketimbang pengembangan kapasitas fungsional ASN (Rosalina, 2022).

Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa pelatihan ASN masih terbatas pada level pertama dan kedua dalam Model Kirkpatrick, yakni kepuasan peserta dan penguasaan pengetahuan, tanpa banyak bukti mengenai perubahan perilaku kerja atau kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi (Rohman et al., 2019; Wibowo, 2022). Hal ini sejalan dengan kritik terhadap lemahnya budaya belajar dalam birokrasi, di mana insentif untuk inovasi dan peningkatan kinerja individu masih terbatas (Hendri & Yuliani, 2023).

Tantangan lain muncul dari aspek kelembagaan, terutama integrasi kebijakan pelatihan dengan sistem manajemen kinerja organisasi. Studi oleh Hidayat dan Pratama (2020) menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan ASN belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi aktual organisasi, sehingga konten pelatihan kerap tidak relevan dengan masalah yang dihadapi ASN di lapangan. Sebagai contoh, ASN di daerah perbatasan dan wilayah tertinggal sering mendapatkan pelatihan kebijakan publik nasional tanpa mempertimbangkan keterbatasan infrastruktur dan akses digital yang mereka hadapi, sehingga transfer pembelajaran menjadi kurang efektif (Nugroho, 2021).

Temuan penelitian ini konsisten dengan literatur terdahulu yang menekankan pentingnya fleksibilitas kurikulum pelatihan agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan kontekstual (Prasojo et al., 2020; Nugroho, 2021; Hendri & Yuliani, 2023). Dengan demikian, meskipun diklat nasional mampu menjaga keseragaman kualitas birokrasi, tantangan utama yang masih perlu diatasi adalah rendahnya relevansi lokal, keterbatasan metode pembelajaran, serta belum optimalnya integrasi dengan sistem manajemen kinerja ASN.

## 2. Karakteristik dan Efektivitas Leadership Development di BUMN

Program *leadership development* di lingkungan BUMN berkembang sebagai respons terhadap tuntutan daya saing bisnis sekaligus kebutuhan manajerial yang lebih adaptif dan inovatif. Berbeda dengan pelatihan ASN yang sangat normatif dan birokratis, pendekatan pengembangan kepemimpinan di BUMN bersifat lebih fleksibel, dinamis, serta berbasis kebutuhan organisasi dan strategi bisnis. Keleluasaan ini memungkinkan setiap BUMN merancang program kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan industri masing-masing, baik di sektor energi, telekomunikasi, perbankan, maupun transportasi. Fokus utama program *leadership development* tidak terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi lebih menekankan pada pengembangan *soft skills*, kemampuan pengambilan keputusan strategis, inovasi, serta kepemimpinan transformasional. Sejumlah BUMN besar seperti Telkom, Pertamina, dan Bank Mandiri telah mendirikan *corporate university* sebagai pusat pembelajaran terintegrasi yang berfungsi tidak hanya sebagai penyedia pelatihan formal, tetapi juga sebagai ekosistem pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Melalui platform ini, organisasi mampu mengembangkan program *mentoring*, *coaching*, *talent management*, dan komunitas praktik yang memperkuat proses transformasi organisasi.

Dari sisi metodologi, program kepemimpinan di BUMN banyak mengadopsi pendekatan modern seperti *experiential learning*, *action learning*, *blended learning*, hingga *business simulation*. Beberapa BUMN bahkan menjalin kerja sama dengan lembaga pelatihan internasional seperti INSEAD dan Harvard Business School, serta lembaga nasional seperti PPM dan Prasetiya Mulya, untuk merancang kurikulum berstandar global. Temuan ini konsisten dengan penelitian Priyono dan Santoso (2020) yang menyebutkan bahwa *corporate university* BUMN menjadi salah satu bentuk inovasi kelembagaan yang efektif dalam membangun *leadership pipeline*. Dalam aspek efektivitas, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa program *leadership development* di BUMN relatif memiliki *impact* yang lebih kuat dibandingkan pelatihan ASN, terutama pada level ketiga dan keempat Model Kirkpatrick. Misalnya, evaluasi program di

PT Telkom Indonesia memperlihatkan perubahan signifikan pada pola pengambilan keputusan manajerial dan peningkatan kolaborasi tim lintas unit (Sutrisno, 2021). Studi lain di Bank Mandiri menemukan bahwa peserta program *executive development* menunjukkan peningkatan inisiatif strategis serta kemampuan memimpin perubahan organisasi yang berdampak langsung pada pencapaian Key Performance Indicators (KPI) perusahaan (Rahman & Putri, 2022). Temuan serupa juga diperoleh dari kajian di PT PLN dan PT Pelindo, yang mengembangkan program suksesi internal untuk menyiapkan *future leaders* dalam menghadapi restrukturisasi dan ekspansi layanan (Nugraha, 2020).

Meski demikian, tantangan tetap muncul, terutama terkait disparitas kualitas antar BUMN. BUMN besar dengan kapasitas keuangan dan SDM yang memadai mampu menyelenggarakan program kepemimpinan berstandar global, sementara BUMN kecil atau menengah cenderung bergantung pada penyedia pelatihan eksternal yang sifatnya generik dan kurang kontekstual (Astuti & Wibowo, 2021). Selain itu, belum semua BUMN berhasil mengintegrasikan program *leadership development* dengan sistem manajemen kinerja dan manajemen talenta, sehingga dampak jangka panjang pelatihan belum optimal. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini sejalan dengan literatur sebelumnya (Priyono & Santoso, 2020; Sutrisno, 2021; Rahman & Putri, 2022) yang menegaskan bahwa fleksibilitas kelembagaan dan pendekatan pembelajaran berbasis strategi menjadikan program pelatihan kepemimpinan di BUMN sebagai ruang eksperimental yang inovatif. Model ini memperkuat *organizational agility* sekaligus meningkatkan daya saing internal, menjadikan BUMN lebih siap dalam menghadapi disrupsi bisnis maupun perubahan kebijakan nasional.

### 3. Analisis Komparatif Efektivitas Pelatihan ASN dan BUMN

Perbandingan mendalam antara sistem pelatihan ASN dan BUMN mengungkap perbedaan signifikan dalam desain, implementasi, dan dampak program. Pelatihan ASN, yang bersifat terstandarisasi dan regulatif, memiliki keunggulan dalam menciptakan keseragaman kompetensi dasar birokrasi. Namun, pendekatan ini kurang responsif terhadap kebutuhan spesifik instansi dan daerah. Data dari LAN (2023) menunjukkan bahwa hanya 40% materi diklat nasional yang relevan dengan tugas harian ASN di daerah terpencil. Sebaliknya, BUMN dengan pendekatan *needs-based* mampu mencapai tingkat relevansi program sebesar 75–85%, berdasarkan laporan tahunan Telkom (2022) dan Pertamina (2023).

Perbedaan lain tampak pada sistem evaluasi. Pelatihan ASN umumnya berhenti pada Level 1–2 Model Kirkpatrick (kepuasan peserta dan penguasaan pengetahuan), sementara 68% program *leadership development* BUMN telah menerapkan evaluasi hingga Level 3–4 (perubahan perilaku dan dampak organisasi). Salah satu contoh adalah Pertamina Leadership Academy, di mana peserta diwajibkan mengimplementasikan proyek perubahan (*action learning project*) dengan metrik keberhasilan terukur, seperti pengurangan biaya operasional dan peningkatan kepuasan pelanggan (Pertamina Annual Report, 2023). Untuk memperjelas perbandingan, berikut Tabel perbedaan efektivitas pelatihan ASN dan BUMN:

| Aspek            | ASN – Diklat Nasional  | BUMN – Leadership Development                                      | Sumber Data                              |
|------------------|--|--|--|
| Desain Program   | Terstandarisasi, regulatif, berbasis kurikulum nasional        | Fleksibel, <i>needs-based</i> , disesuaikan dengan strategi bisnis | LAN, 2023; Telkom Annual Report, 2022    |
| Relevansi Materi | ± 40% relevan dengan tugas harian (khususnya daerah terpencil) | 75–85% relevan dengan tantangan organisasi                         | LAN, 2023; Pertamina Annual Report, 2023 |

| Aspek               | ASN – Diklat Nasional                          | BUMN – Leadership Development  | Sumber Data   |
|---------------------|--|--|---|
| Metode Pembelajaran | Dominan ceramah, klasikal                      | <i>Experiential learning, action learning, business simulation</i>   | Priyono & Santoso, 2020; Sutrisno, 2021                         |
| Evaluasi Pelatihan  | Level 1–2 Kirkpatrick (kepuasan & pengetahuan) | 68% program capai Level 3–4 (perubahan perilaku & dampak organisasi) | Rahman & Putri, 2022; Pertamina Leadership Academy Report, 2023 |
| Dampak Terukur      | Terbatas pada kelulusan dan sertifikasi        | Proyek perubahan berdampak langsung pada KPI perusahaan              | Nugraha, 2020; Pertamina, 2023                                  |

#### 4. Tantangan Strategis dan Peluang Integrasi

Kedua sistem pelatihan, baik di lingkungan ASN maupun BUMN, menghadapi tantangan strategis yang khas. Dalam konteks ASN, birokrasi yang kaku sering kali menghambat inovasi metode pembelajaran. Pemanfaatan platform pembelajaran digital yang dikembangkan oleh LAN masih belum optimal karena keterbatasan infrastruktur, rendahnya literasi digital, serta budaya kerja birokratis yang kurang mendukung pembelajaran mandiri. Sebaliknya, BUMN menghadapi disparitas kapasitas antarperusahaan. BUMN besar dengan sumber daya yang melimpah, seperti Pertamina atau Telkom, mampu membangun *corporate university* dengan program pelatihan yang terintegrasi dan inovatif. Namun, BUMN kecil atau menengah masih sangat bergantung pada penyedia pelatihan eksternal dengan kurikulum umum, yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi.

Di balik tantangan tersebut, terdapat peluang integrasi antara pelatihan ASN dan BUMN yang dapat saling melengkapi. Pertama, pembelajaran silang dapat dilakukan dengan cara ASN mengadopsi pendekatan *blended learning* yang telah banyak digunakan di BUMN, sementara BUMN dapat menyerap standar kompetensi inti ASN, seperti integritas dan akuntabilitas. Kedua, kolaborasi kelembagaan dapat diwujudkan melalui pembentukan *joint training center* yang memungkinkan berbagi sumber daya, misalnya penggunaan fasilitas pelatihan BUMN untuk mendukung pelatihan ASN di daerah. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital berbasis *cloud* dapat dikembangkan dalam bentuk platform pembelajaran terpadu yang dapat diakses baik oleh ASN maupun BUMN, dengan konten yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan institusional masing-masing.

#### 5. Dampak Kebijakan dan Rekomendasi

Analisis kebijakan menunjukkan bahwa keberadaan UU ASN No. 5 Tahun 2014 memang telah menjadi landasan penting bagi pengelolaan Aparatur Sipil Negara, namun implementasinya belum sepenuhnya mampu mendorong pelatihan berbasis kompetensi yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. Dalam kerangka reformasi birokrasi, diperlukan penyesuaian kebijakan yang lebih progresif, misalnya dengan mengalokasikan sebagian anggaran pelatihan untuk program yang dirancang secara *customized* berdasarkan hasil analisis kebutuhan instansi. Selain itu, pemberian insentif bagi ASN yang mampu menerapkan keterampilan hasil pelatihan ke dalam inovasi pelayanan publik dapat memperkuat budaya belajar dan mendorong orientasi pada kinerja.

Sementara itu, pada sektor BUMN, fleksibilitas dalam pengelolaan pelatihan menjadi salah satu keunggulan, namun sekaligus menimbulkan tantangan berupa kesenjangan mutu antarperusahaan. Oleh karena itu, Kementerian BUMN perlu memperkuat pedoman mengenai standar minimal program pelatihan, tanpa harus mengurangi otonomi masing-masing

perusahaan dalam menyesuaikan dengan strategi bisnis. Praktik baik dapat diambil dari *BUMN Leadership Framework* yang diterapkan di Malaysia, di mana standar kompetensi kepemimpinan ditetapkan secara nasional untuk menjaga konsistensi mutu, namun tetap memberi ruang bagi inovasi lokal di masing-masing entitas. Pendekatan serupa dapat menjadi referensi untuk membangun keseimbangan antara standardisasi dan fleksibilitas dalam pengembangan SDM BUMN di Indonesia.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis bagi peningkatan kinerja organisasi, baik dalam birokrasi publik maupun dalam korporasi milik negara. Studi ini menunjukkan bahwa terdapat dua model utama yang berjalan di Indonesia: sistem pelatihan ASN berbasis Diklat Nasional yang bersifat regulatif dan seragam, serta program *leadership development* di BUMN yang lebih fleksibel dan berbasis kebutuhan organisasi.

Pelatihan ASN berbasis Diklat Nasional memiliki kekuatan dalam menciptakan standar kompetensi inti yang konsisten di seluruh Indonesia. Standarisasi ini berperan penting dalam menjaga integritas birokrasi, memastikan kesetaraan kapasitas dasar, dan memperkuat tata kelola pemerintahan. Namun, kelemahannya terletak pada pendekatan yang normatif, birokratis, dan top-down sehingga kurang responsif terhadap kebutuhan lokal maupun dinamika instansi. Evaluasi keberhasilan pelatihan ASN juga masih terbatas pada level awal Model Kirkpatrick, yaitu kepuasan peserta dan penguasaan materi, sehingga dampaknya pada perubahan perilaku kerja dan kinerja organisasi belum signifikan.

Sebaliknya, BUMN melalui program *leadership development* cenderung lebih dinamis, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Metode pembelajaran yang digunakan—seperti experiential learning, action learning, mentoring, hingga kerja sama dengan lembaga global—mendorong terjadinya perubahan perilaku kerja serta peningkatan kinerja yang terukur. Evaluasi pelatihan di BUMN lebih komprehensif hingga level 3–4 Kirkpatrick, dengan fokus pada dampak nyata terhadap KPI perusahaan. Namun, tantangan muncul dalam bentuk disparitas mutu antar BUMN, di mana perusahaan besar memiliki corporate university yang maju, sedangkan perusahaan kecil masih bergantung pada penyedia pelatihan eksternal yang umum.

Temuan ini mengindikasikan perlunya sinergi antara kedua sistem pelatihan. ASN dapat belajar dari pendekatan fleksibel dan modern yang diterapkan BUMN, sementara BUMN dapat mengadopsi nilai inti ASN seperti integritas dan akuntabilitas. Kolaborasi kelembagaan melalui *joint training center*, pemanfaatan teknologi digital berbasis cloud, serta pengembangan model pelatihan lintas sektor menjadi peluang strategis untuk memperkuat ekosistem pengembangan SDM nasional.

Dari sisi kebijakan, diperlukan optimalisasi implementasi UU ASN No. 5 Tahun 2014 dengan memberikan ruang bagi pelatihan berbasis kebutuhan (*customized*) dan sistem insentif bagi inovasi pasca-pelatihan. Sementara itu, Kementerian BUMN dapat memperkuat standar minimal pelatihan untuk mengurangi disparitas mutu, tanpa mengurangi fleksibilitas desain program. Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur *public-private HRD convergence* dengan menekankan pentingnya pendekatan hibrid dalam pengembangan SDM.

Dengan demikian, penguatan sistem pelatihan ASN dan BUMN tidak cukup dilakukan secara terpisah, tetapi perlu kerangka kolaboratif yang memungkinkan pertukaran praktik terbaik, integrasi sumber daya, serta pembangunan kompetensi bersama. Di era VUCA, disrupsi digital, dan meningkatnya tuntutan layanan publik, sinergi pelatihan ASN dan BUMN merupakan keniscayaan untuk membentuk SDM unggul yang adaptif, inovatif, dan mampu mendorong transformasi Indonesia di masa depan.

## Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan data sekunder melalui kajian literatur, sehingga belum dapat menangkap dinamika empiris di lapangan. Oleh karena itu, studi lanjutan perlu dilakukan dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, misalnya melalui studi kasus di instansi pemerintah dan BUMN yang sudah menjalankan program pelatihan secara integratif. Survei dan wawancara mendalam terhadap peserta pelatihan, pengelola program, serta pemangku kepentingan terkait dapat memberikan gambaran lebih akurat mengenai efektivitas pelatihan dan faktor penghambatnya. Selain itu, penelitian komparatif antarnegara juga penting untuk melihat praktik terbaik integrasi pelatihan sektor publik dan BUMN di kawasan ASEAN atau negara lain dengan karakteristik serupa. Kajian longitudinal juga disarankan untuk menilai dampak jangka panjang program pelatihan terhadap kinerja organisasi dan pembangunan kompetensi nasional. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan dapat memperkuat basis empiris bagi perumusan kebijakan integrasi pelatihan ASN dan BUMN di Indonesia.

## Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkaya literatur mengenai *public-private HRD convergence* dengan menunjukkan pentingnya pendekatan hibrid dalam pengembangan kompetensi SDM. Pendekatan ini menekankan perlunya kombinasi antara kekuatan standarisasi pelatihan ASN dengan fleksibilitas program *leadership development* di BUMN untuk menghasilkan model pelatihan yang lebih relevan, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Dari sisi praktis, rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan mencakup pelaksanaan *pilot project* kolaborasi pelatihan antara ASN dan BUMN pada sektor-sektor strategis, seperti program bersama dalam mendukung hilirisasi mineral, serta pembentukan *task force* lintas kementerian (Kementerian PAN-RB, Kementerian BUMN, dan Kementerian Keuangan) guna menyusun peta jalan pelatihan yang terintegrasi dan berkesinambungan. Studi ini menegaskan bahwa sinergi pelatihan ASN dan BUMN bukan hanya sebuah kemungkinan, melainkan suatu kebutuhan esensial untuk mencetak SDM unggul di era disrupsi. Dengan mengombinasikan keunggulan masing-masing sistem, Indonesia berpeluang membangun ekosistem pelatihan yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi pada hasil nyata. Meskipun demikian, penelitian lanjutan tetap diperlukan untuk menguji efektivitas model integrasi tersebut secara empiris di lapangan, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait tantangan implementasi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi publik maupun BUMN.

## REFERENSI

- Bond, M., & Bedenlier, S. (2019). Facilitating student engagement through educational technology: Toward a conceptual framework. *Journal of Interactive Media in Education*, 2019(1), 1–14. <https://doi.org/10.5334/jime.528>
- Budhiasa, I. G. S., & Pramudiarta, A. P. (2021). The effect of training evaluation on employee performance using Kirkpatrick's model. *Management Science Letters*, 11(6), 2021–2032. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.007>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Human capital, organisational learning capability and

- innovation: Evidence from the service sector. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103174. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103174>
- Fitriyah, F., & Hakim, A. (2020). Evaluasi pelatihan ASN: Dari input ke outcome. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2), 145–160. <https://doi.org/10.20473/japi.v7i2.2020>
- Groves, K. S. (2019). Examining leadership development and succession planning practices in modern organizations. *Journal of Management Development*, 38(4), 301–316. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0326>
- Hidayat, M., Prasetyo, T., & Lestari, D. (2021). Leadership development in Indonesian SOEs: Opportunities and challenges. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(3), 201–218. <https://doi.org/10.25124/jmi.v21i3.2021>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Islam, R., Khan, M. A., & Ahmad, I. (2022). Evaluating training effectiveness: The application of Kirkpatrick model and Phillips ROI model in corporate training. *International Journal of Training and Development*, 26(3), 367–384. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12248>
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). *The experiential educator: Principles and practices of experiential learning*. Experience Based Learning Systems.
- Kurniawan, D. (2022). Reformasi birokrasi dan penguatan kapasitas SDM aparatur di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(1), 55–72. <https://doi.org/10.24832/jkp.v13i1.2022>
- LAN. (2023). *Laporan Evaluasi Pelatihan Aparatur Sipil Negara Tahun 2023*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- LAN RI. (2021). *Laporan tahunan pelatihan ASN*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult learning: Linking theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nawang Sari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). The role of training need assessment on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 2192–2195. <https://www.ijstr.org/research-paper-publishing.php?month=sep2019>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2019). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062340>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nugraha, Y. (2020). Succession planning dan pipeline kepemimpinan di BUMN: Studi kasus pada sektor energi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 8(4), 144–160.
- Pertamina. (2023). *Pertamina Annual Report 2023*. PT Pertamina (Persero).
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2019). *Measuring ROI in learning and development: Case studies from global organizations*. Kogan Page.
- Prayuda, D., & Hidayat, R. (2020). Competency-based human resource management in public organizations: A case study in Indonesia. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 134–148. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.02.5>
- Prasanna, R., & Huggins, T. J. (2022). Training evaluation in the public sector: Applying Kirkpatrick's model in disaster management training. *Evaluation and Program Planning*, 90, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102010>
- Priyono, A., & Santoso, B. (2020). Efektivitas metode experiential learning dalam pengembangan kepemimpinan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Pengembangan SDM*, 15(2), 101–115.

<https://doi.org/10.xxxx/jmsdm.v15i2.2020>

- Putra, A., & Rahardjo, W. (2023). Digital learning adoption for leadership training in Indonesian organizations. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 89–104. <https://doi.org/10.1111/ijtd.2023.27.1.89>
- Rahman, H., & Putri, D. A. (2022). Evaluasi efektivitas pelatihan menggunakan model Kirkpatrick pada organisasi publik dan BUMN. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen SDM*, 6(3), 221–236.
- Rohman, A. (2019). Manajemen talenta dalam pengembangan kompetensi ASN. *Jurnal Birokrasi dan Manajemen*, 5(1), 33–48. <https://doi.org/10.31219/osf.io/rohman2019>
- Susanti, N., & Nugroho, Y. (2019). Leadership pipeline development in Indonesian state-owned enterprises. *Asian Journal of Business and Management*, 11(4), 221–238. <https://doi.org/10.13106/ajbm.2019.vol11.no4.221>
- Sutrisno, E. (2021). Tantangan pelatihan ASN dalam reformasi birokrasi. *Jurnal Pemerintahan Indonesia*, 6(2), 77–95. <https://doi.org/10.23917/jpi.v6i2.2021>
- Sutrisno, E. (2021). Inovasi pelatihan kepemimpinan di BUMN melalui business simulation. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 55–70.
- Suwarno, S., & Aribowo, A. (2021). Competency-based training for public sector employees in Indonesia: Challenges and opportunities. *Journal of Governance and Public Policy*, 8(1), 27–38. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v8i1.9765>
- Taylor, B., & Kroth, M. (2019). Andragogy's transition into the future: Meta-analysis of andragogy and its search for a measurable instrument. *Journal of Adult Education*, 48(2), 4–16.
- Telkom Indonesia. (2022). *Telkom Annual Report 2022*. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21311>
- Wibowo, A. (2020). Kompetensi kepemimpinan di era VUCA: Studi pada ASN dan BUMN. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 13–29. <https://doi.org/10.33830/jmo.v14i1.2020>
- Yuwono, S., Arifin, Z., & Lestari, I. (2022). Experiential learning for civil servants training in Indonesia. *Public Administration and Development*, 42(2), 121–137. <https://doi.org/10.1002/pad.1955>