

DARI KEWAJIBAN KE PERUBAHAN: MENILAI EFEKTIFITAS LAPORAN AKTUALISASI PELATIHAN DASAR CPNS (LATSAR CPNS)



Penulis: **Eko Setiyawan**
(Analisis Kebijakan Ahli Pertama - LAN RI)
Sastia Yunanta Putri
(Analisis Kebijakan Ahli Pertama - LAN RI)

Layout: **Febryan Widi Santoso**
(Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Pertama - LAN RI)

Ditujukan kepada: 1. **Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi**
2. **Kepala Lembaga Administrasi Negara**

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) merupakan pendidikan dan pelatihan masa prajabatan yang dirancang secara terintegrasi untuk membentuk ASN yang berintegritas, berkarakter, dan profesional sesuai bidang tugasnya (Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021). Salah satu komponen utama dalam proses ini adalah penyusunan laporan aktualisasi sebagai bentuk implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan kerja. Namun dalam praktiknya, laporan tersebut kerap dipandang hanya sebagai kewajiban administratif untuk memenuhi syarat kelulusan, bukan sebagai instrumen strategis untuk mendorong perubahan organisasi. Policy brief ini menilai bahwa laporan aktualisasi memiliki potensi besar sebagai alat transformasi birokrasi apabila disusun berbasis isu nyata organisasi, didukung oleh peran aktif mentor, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Tantangan yang dihadapi meliputi rendahnya tindak lanjut pasca-Latsar, lemahnya integrasi dengan sistem kinerja, serta dominannya pendekatan dokumentatif. Oleh karena itu, direkomendasikan penguatan evaluasi berbasis dampak, monitoring pasca-pelatihan, integrasi dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta penguatan budaya inovasi. Dengan langkah ini, Latsar CPNS diharapkan tidak hanya menjadi proses administratif, tetapi juga fondasi pembentukan ASN yang adaptif, profesional, dan berorientasi hasil.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai faktor utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan (Kementerian PANRB, 2020; Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023). ASN dituntut tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, etika pelayanan, kemampuan adaptasi, dan orientasi pada kepentingan publik (Dwiyanto, 2011; OECD, 2017). Dalam konteks tersebut, Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) menjadi instrumen strategis dalam membentuk karakter ASN sesuai nilai dasar BerAKHLAK (Lembaga Administrasi Negara, 2021).

Salah satu tahapan penting dalam Latsar CPNS adalah aktualisasi, yaitu proses penerapan nilai-nilai dasar ASN dalam pelaksanaan tugas jabatan. Aktualisasi diwujudkan melalui proyek perubahan sederhana yang kemudian dituangkan dalam laporan aktualisasi. Secara ideal, laporan tersebut bukan hanya dokumentasi kegiatan, melainkan refleksi perubahan perilaku, peningkatan kualitas pelayanan, dan kontribusi nyata terhadap organisasi, sejalan dengan pendekatan experiential learning yang menekankan pembelajaran melalui pengalaman dan refleksi (Kolb, 1984).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak peserta memandang laporan aktualisasi sebagai tugas administratif yang diselesaikan hanya sebagai syarat kelulusan Latsar CPNS saja. Fokus utama sering kali lebih diarahkan pada kelengkapan format dibandingkan substansi perubahan. Kondisi ini menyebabkan hasil aktualisasi kurang memberikan dampak nyata terhadap organisasi maupun pelayanan publik, sebagaimana kritik terhadap reformasi birokrasi yang masih cenderung berorientasi pada formalitas administratif (Sedarmayanti, 2018; Osborne & Gaebler, 1992).

Di sisi lain, beberapa instansi berhasil memanfaatkan aktualisasi sebagai sarana inovasi kerja, digitalisasi layanan, peningkatan efisiensi, dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas laporan aktualisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, dukungan organisasi melalui mentor atau atasan langsung, serta mekanisme evaluasi yang diterapkan, yang sejalan dengan pentingnya dukungan organisasi dalam mendorong inovasi dan kinerja (OECD, 2017; Tidd & Bessant, 2014).

Perubahan ini diperlukan agar laporan aktualisasi tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi menjadi instrumen pembelajaran organisasi dan penguatan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, evaluasi terhadap efektivitas laporan aktualisasi melalui evaluasi pasca Pelatihan Dasar CPNS menjadi penting untuk memastikan bahwa investasi negara dalam Latsar CPNS benar-benar menghasilkan perubahan nyata, terutama pada level perilaku dan hasil (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Baldwin & Ford, 1988).

DESKRIPSI MASALAH

a. Dominasi Pendekatan Administratif

Banyak peserta lebih fokus pada penyusunan laporan sesuai format dibandingkan menciptakan perubahan nyata di unit kerja. Fenomena ini sejalan dengan temuan bahwa reformasi birokrasi di sektor publik kerap terjebak pada compliance-oriented approach, yaitu kepatuhan administratif tanpa diikuti perubahan kinerja yang signifikan (Sedarmayanti, 2018; Osborne & Gaebler, 1992). Studi juga menunjukkan bahwa orientasi pada prosedur dibandingkan hasil menyebabkan rendahnya inovasi dan dampak kebijakan (Pollitt & Bouckaert, 2017).

b. Rendahnya Dampak Jangka Panjang

Sebagian besar proyek aktualisasi tidak berlanjut setelah peserta dinyatakan lulus Latsar. Hal ini konsisten dengan penelitian Baldwin dan Ford (1988) yang menunjukkan bahwa hanya sekitar 10-20% hasil pelatihan yang benar-benar ditransfer ke tempat kerja tanpa dukungan organisasi yang kuat. Selain itu, model evaluasi pelatihan menegaskan bahwa banyak program pelatihan gagal mencapai level behavior dan results karena tidak adanya tindak lanjut pasca-pelatihan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

c. Peran Mentor Belum Optimal

Mentor terkadang hanya berfungsi sebagai pemberi persetujuan administratif dan belum menjalankan fungsi pembinaan secara intensif. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan langsung merupakan salah satu determinan utama keberhasilan transfer pelatihan dan perubahan perilaku kerja (Baldwin & Ford, 1988; Noe, 2017). OECD (2017) juga menegaskan bahwa organisasi publik yang efektif memiliki sistem mentoring yang aktif untuk mendorong pembelajaran dan kinerja ASN.

d. Evaluasi Berbasis Dokumen

Penilaian aktualisasi saat ini lebih menitikberatkan pada kualitas presentasi dan kelengkapan laporan dibandingkan dampak terhadap pelayanan publik atau perubahan perilaku kerja. Kondisi ini tidak sejalan dengan pendekatan evaluasi pelatihan modern yang menekankan pentingnya pengukuran pada level perubahan perilaku (behavior) dan hasil (results) sebagai indikator utama efektivitas (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Bahkan, studi empiris menunjukkan bahwa evaluasi yang hanya berbasis output administratif cenderung gagal menangkap dampak nyata pelatihan (Salas et al., 2012).

e. Belum Terintegrasi dengan Kinerja ASN

Hasil aktualisasi belum sepenuhnya dikaitkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pengembangan kompetensi, maupun manajemen talenta ASN. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara sistem pelatihan dan manajemen kinerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik (OECD, 2017; Kementerian PANRB, 2020). Tanpa integrasi tersebut, pelatihan cenderung berdiri sendiri dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi (Noe, 2017).

ALTERNATIF SOLUSI

Opsi 1: Penguatan Evaluasi Berbasis Dampak

Opsi ini menitikberatkan pada pengukuran hasil aktualisasi berdasarkan dampak nyata yang dihasilkan terhadap organisasi, pelayanan publik, maupun masyarakat. Pendekatan ini berpotensi meningkatkan kualitas inovasi dan mendorong peserta menghasilkan perubahan yang lebih bermakna. Tantangannya adalah perlunya pengembangan instrumen evaluasi yang lebih komprehensif serta kebutuhan sumber daya tambahan untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan.

Opsi 2: Integrasi Aktualisasi dengan SKP dan Manajemen Talenta

Opsi ini menghubungkan hasil aktualisasi dengan sistem penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta pengembangan manajemen talenta ASN. Dengan demikian, aktualisasi tidak hanya menjadi bagian dari proses pelatihan, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan karier pegawai. Keunggulan utama opsi ini adalah meningkatnya motivasi peserta untuk menghasilkan inovasi yang berkualitas. Namun, implementasinya memerlukan sinkronisasi dengan sistem kepegawaian yang ada serta dukungan kebijakan dari berbagai instansi terkait.

Opsi 3: Digitalisasi Sistem Aktualisasi Nasional

Opsi ini mengembangkan platform digital terintegrasi untuk mengelola proses aktualisasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Sistem digital memungkinkan monitoring yang lebih efektif, penyimpanan data inovasi ASN secara nasional, serta membuka peluang kolaborasi antarinstansi. Meskipun menawarkan manfaat yang besar dalam jangka panjang, opsi ini memerlukan investasi anggaran, infrastruktur teknologi yang memadai, serta kesiapan sumber daya manusia dan sistem keamanan data yang kuat.

REKOMENDASI

Berdasarkan analisis di atas, rekomendasi utama yang disarankan adalah kombinasi penguatan evaluasi berbasis dampak, integrasi dengan sistem kinerja ASN, dan digitalisasi aktualisasi.

1. Mengubah Paradigma Aktualisasi

Aktualisasi perlu dipandang sebagai instrumen transformasi organisasi, bukan sekadar persyaratan kelulusan Latsar. Fokus kegiatan diarahkan pada penyelesaian permasalahan nyata di unit kerja, dengan penilaian yang menitikberatkan pada dampak terhadap kualitas layanan dan peningkatan kinerja organisasi. Pendekatan ini sekaligus memperkuat budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan ASN.

2. Membangun Ekosistem Coaching dan Collaborative Learning Digital

Pendampingan aktualisasi perlu bergeser dari pola mentoring konvensional menjadi ekosistem pembelajaran kolaboratif berbasis digital. Mentor berperan sebagai fasilitator perubahan yang didukung platform daring untuk coaching, konsultasi, dan berbagi praktik baik secara real time. Melalui dashboard progres, forum diskusi, dan komunitas praktik (community of practice), peserta dapat memperoleh umpan balik yang lebih cepat,

memperluas jejaring pembelajaran, serta meningkatkan kualitas inovasi yang dihasilkan.

3. Mengintegrasikan Aktualisasi dengan SKP

Hasil aktualisasi perlu menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja ASN melalui integrasi dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dengan demikian, inovasi yang dihasilkan peserta memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian target organisasi. Selain itu, hasil aktualisasi dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam pemberian penghargaan dan pengembangan karier ASN.

4. Mengembangkan Platform Digital Aktualisasi ASN

Diperlukan platform nasional yang terintegrasi untuk mendokumentasikan, memantau, dan mengevaluasi seluruh proyek aktualisasi ASN. Platform ini berfungsi sebagai bank data inovasi nasional, sarana replikasi praktik baik antarinstansi, serta media untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses evaluasi aktualisasi.

5. Menerapkan Program Innovation Adoption Challenge Pasca-Latsar

Aktualisasi perlu diarahkan tidak hanya pada keberhasilan proyek di unit kerja peserta, tetapi juga pada kemampuan inovasi tersebut untuk diterapkan di unit kerja lain. Melalui program replikasi inovasi, peserta menyusun panduan sederhana agar inovasinya dapat diadopsi oleh instansi lain. Keberhasilan aktualisasi kemudian dinilai berdasarkan manfaat dan tingkat adopsi inovasi tersebut. Pendekatan ini mendorong penyebaran praktik baik, memperkuat kolaborasi antarinstansi, serta meningkatkan dampak aktualisasi terhadap pelayanan publik secara lebih luas.

KESIMPULAN

Laporan aktualisasi dalam Pelatihan Dasar CPNS memiliki potensi strategis sebagai instrumen pembelajaran, inovasi, dan transformasi organisasi, bukan sekadar persyaratan administratif untuk kelulusan. Namun, berbagai tantangan seperti dominasi pendekatan dokumentatif, rendahnya keberlanjutan hasil aktualisasi, belum optimalnya pendampingan, serta lemahnya keterkaitan dengan sistem kinerja ASN menyebabkan manfaat aktualisasi belum sepenuhnya dirasakan oleh organisasi. Oleh karena itu, diperlukan perubahan paradigma melalui penguatan evaluasi berbasis dampak, pembangunan ekosistem pembelajaran kolaboratif digital, integrasi aktualisasi dengan SKP dan manajemen talenta, pengembangan platform digital nasional, serta penerapan program replikasi inovasi pasca-Latsar. Melalui berbagai langkah tersebut, aktualisasi diharapkan mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan, memperkuat budaya inovasi, dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja birokrasi serta kualitas pelayanan publik di Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road map reformasi birokrasi 2020–2024*. Kementerian PANRB.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Lembaga Administrasi Negara.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Sedarmayanti. (2018). *Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan*. Refika Aditama.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.