

# Analisis Prospek Bisnis Jasa Konsultasi dan Pendampingan bagi Peserta Pelatihan Kepemimpinan LAN (PKA & PKN) di Indonesia

## Ringkasan Eksekutif

Laporan ini menyajikan analisis mendalam mengenai prospek bisnis jasa yang berfokus pada konsultasi dan pendampingan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) yang diselenggarakan berdasarkan kurikulum Lembaga Administrasi Negara (LAN). Analisis menunjukkan adanya peluang pasar yang signifikan dan berkelanjutan, didorong oleh sifat wajib pelatihan ini untuk jenjang karier struktural serta kompleksitas tugas akhir yang dikenal sebagai "Aksi Perubahan" atau "Proyek Perubahan".

Target pasar utama adalah ribuan pejabat ASN tingkat menengah hingga senior setiap tahunnya yang menghadapi berbagai tantangan krusial (*pain points*), termasuk keterbatasan waktu, kesenjangan dalam keterampilan analisis dan penulisan ilmiah, serta tekanan untuk menghasilkan proyek inovatif yang berdampak tinggi. Pasar ini diproyeksikan akan tetap stabil dan berpotensi tumbuh, seiring dengan kebijakan pemerintah yang terus memperkuat sistem merit dan mendorong transformasi digital, yang pada gilirannya meningkatkan kompleksitas kompetensi yang dituntut dari para pemimpin sektor publik.

Risiko utama yang melekat pada bisnis ini adalah risiko etis dan reputasi, terutama potensi persepsi sebagai layanan "joki" atau penulisan tugas oleh pihak ketiga. Oleh karena itu, rekomendasi strategis utama adalah memposisikan bisnis secara tegas sebagai layanan "coaching" dan "konsultasi" berintegritas tinggi yang berfokus pada transfer kompetensi dan pendampingan metodologis, bukan pada penyerahan produk jadi. Keberhasilan jangka panjang akan sangat bergantung pada kemampuan membangun kredibilitas sebagai mitra strategis dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan ASN.

---

# Bagian 1: Lanskap Pelatihan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Untuk memahami prospek bisnis jasa pendampingan, esensial untuk terlebih dahulu membedah ekosistem pelatihan kepemimpinan ASN di Indonesia. Struktur, intensitas, dan bobot evaluasi dari program-program yang dimandatkan oleh LAN merupakan faktor fundamental yang menciptakan ceruk pasar bagi layanan pendukung ini.

## 1.1. Peran Sentral Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Arsitektur Kompetensi ASN

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memegang mandat definitif sebagai institusi pembina dalam pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan bagi ASN di seluruh Indonesia. Mandat ini diperkuat oleh serangkaian peraturan pemerintah yang menjadikan LAN sebagai otoritas tunggal dalam penetapan kurikulum, pedoman penyelenggaraan, dan standar evaluasi untuk pelatihan kepemimpinan struktural.<sup>1</sup> Dengan demikian, kurikulum dan standar evaluasi LAN menjadi tolok ukur nasional yang wajib diikuti oleh semua lembaga pelatihan terakreditasi, termasuk Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di tingkat provinsi.<sup>4</sup>

Partisipasi dalam Pelatihan Kepemimpinan ini bukanlah pilihan, melainkan syarat mutlak untuk progresi karier ke jenjang jabatan struktural yang lebih tinggi. Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan prasyarat untuk menduduki Jabatan Administrator (Eselon III), sementara Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II menjadi syarat untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama (Eselon II).<sup>6</sup> Status wajib ini menjadikan pelatihan sebagai agenda prioritas bagi ASN yang ambisius dan bagi instansi pemerintah yang merencanakan suksesi kepemimpinan.

## 1.2. Anatomi Kurikulum Pelatihan Struktural: PKA dan PKN

Kurikulum yang dirancang oleh LAN bersifat intensif dan komprehensif, menuntut komitmen waktu dan kapasitas kognitif yang tinggi dari para peserta.

- **Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA):** Program ini dirancang untuk membangun "**Kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja**".<sup>1</sup> Struktur kurikulumnya terbagi menjadi empat agenda pembelajaran inti: (1) Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme; (2) Kepemimpinan Kinerja; (3) Manajemen Kinerja; dan (4) Aktualisasi Kepemimpinan.<sup>1</sup> Durasi total pelatihan sangat ekstensif, mencapai 797 Jam Pelajaran (JP) yang setara dengan 91 hari kalender.<sup>1</sup> Hal ini menunjukkan beban belajar yang substansial bagi peserta yang juga harus tetap menjalankan sebagian tugas jabatannya.
- **Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN):** Ditujukan bagi pejabat eselon yang lebih tinggi, PKN berfokus pada pengembangan "**kompetensi kepemimpinan strategis**".<sup>5</sup> Strukturnya juga berbasis agenda, namun dengan cakupan yang lebih makro dan

strategis, meliputi: (1) Agenda Mengelola Diri (Self-Mastery); (2) Agenda Kepemimpinan Strategis; (3) Agenda Manajemen Strategis; dan (4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan Strategis.<sup>8</sup>

Metode pembelajaran yang diterapkan oleh LAN adalah *blended learning*, sebuah kombinasi antara sesi pembelajaran klasikal tatap muka di kampus (*on-campus*) dan periode pembelajaran non-klasikal yang panjang di tempat kerja masing-masing (*off-campus*).<sup>1</sup> Justru pada periode

*off-campus* inilah peserta diwajibkan untuk mengimplementasikan proyek perubahan mereka secara mandiri, sebuah fase di mana kebutuhan akan bimbingan dan konsultasi eksternal mencapai puncaknya. Struktur pembelajaran ini, secara tidak langsung, menciptakan kondisi pasar yang ideal bagi layanan pendukung pihak ketiga. Peserta, yang kembali ke tugas penuh waktu mereka, seringkali menghadapi "kekosongan bimbingan" di luar sesi terjadwal dengan *Coach* dan *Mentor* resmi. Kekosongan inilah yang menjadi ceruk pasar spesifik, di mana layanan profesional dapat berperan sebagai penasihat strategis "on-call" untuk mengisi kesenjangan tersebut.

### 1.3. Aksi Perubahan sebagai Mahakarya Peserta: Titik Tumpu Kebutuhan Jasa Pendampingan

Puncak dari seluruh proses pembelajaran, baik PKA maupun PKN, adalah penyusunan dan implementasi tugas akhir yang disebut "Aksi Perubahan" (untuk PKA) atau "Proyek Perubahan" (untuk PKN). Ini adalah komponen evaluasi paling krusial yang menentukan kelulusan peserta.<sup>1</sup> Tugas ini jauh melampaui sekadar penulisan makalah akademis; ia merupakan sebuah proyek intervensi organisasional di dunia nyata.

Peserta dituntut untuk mampu:

1. **Mendiagnosis masalah kinerja** yang riil dan signifikan di unit kerjanya.<sup>15</sup>
2. **Merancang solusi terobosan** yang orisinal dan inovatif untuk mengatasi masalah tersebut.<sup>17</sup>
3. **Mengelola stakeholders** dan membangun tim efektif untuk mendukung implementasi.<sup>14</sup>
4. **Mengimplementasikan proyek** tersebut dalam kurun waktu sekitar 60 hari selama masa *off-campus*.<sup>12</sup>
5. **Mengevaluasi dan melaporkan dampak** dari perubahan yang telah dilakukan dalam sebuah laporan komprehensif dan seminar akhir.<sup>19</sup>

Kompleksitas tugas ini mencakup berbagai domain keahlian—mulai dari pemikiran strategis, manajemen proyek, analisis data, hingga komunikasi persuasif. Tekanan semakin tinggi karena LAN menetapkan kriteria bahwa proyek harus merupakan "ide terobosan original dan bersifat inovatif".<sup>17</sup> Rentetan tantangan inilah yang menciptakan berbagai titik kritis di mana peserta sangat membutuhkan bimbingan ahli, sehingga membuka peluang besar bagi jasa

pendampingan profesional.

**Tabel 1.1: Perbandingan Komparatif Kurikulum PKA dan PKN**

Fitur Kurikulum	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tk. II	Implikasi bagi Jasa Pendampingan
<b>Target Peserta</b>	Jabatan Administrator (Eselon III) & Jabatan Fungsional setara <sup>7</sup>	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II) & Jabatan Fungsional setara <sup>8</sup>	Memerlukan dua tingkatan konsultan: ahli manajemen operasional (PKA) dan ahli kebijakan strategis (PKN).
<b>Kompetensi Utama</b>	Kepemimpinan Manajemen Kinerja <sup>1</sup>	Kepemimpinan Strategis <sup>5</sup>	Layanan untuk PKA fokus pada perbaikan proses bisnis & kinerja unit. Layanan untuk PKN fokus pada analisis kebijakan & strategi tingkat instansi.
<b>Agenda Pembelajaran</b>	Kepemimpinan Kinerja, Manajemen Kinerja, dll. <sup>1</sup>	Kepemimpinan Strategis, Manajemen Strategis, dll. <sup>8</sup>	Materi bimbingan harus selaras dengan modul-modul spesifik di setiap jenjang pelatihan.
<b>Fokus Aksi/Proyek Perubahan</b>	Inovasi untuk peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi <sup>1</sup>	Terobosan kebijakan atau strategi yang berdampak pada isu strategis nasional/sektoral <sup>11</sup>	Menawarkan spesialisasi dalam tema-tema seperti digitalisasi layanan (PKA) atau perancangan <i>policy</i>

			<i>brief</i> (PKN).
<b>Tingkat Kompleksitas</b>	Taktikal-Operasional	Strategis-Konseptual	Model konsultasi untuk PKN harus lebih mendalam dan melibatkan analisis lingkungan eksternal yang kompleks.
<b>Durasi Total</b>	797 JP / 91 Hari <sup>1</sup>	887 JP / 101 Hari <sup>21</sup>	Durasi yang panjang (khususnya fase <i>off-campus</i> ) menciptakan kebutuhan akan pendampingan berkelanjutan (model <i>retainer</i> ).

## Bagian 2: Analisis Pasar dan Segmentasi Target

Setelah memahami kerangka pelatihan, langkah selanjutnya adalah mengukur potensi pasar dan membangun profil target klien secara mendetail. Analisis ini bertujuan untuk memvalidasi adanya permintaan yang kuat dan berkelanjutan terhadap jasa pendampingan.

### 2.1. Estimasi Ukuran dan Nilai Pasar

Pasar yang dapat dituju oleh bisnis ini bersifat substansial dan terbarukan setiap tahun. Per 31 Desember 2023, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia mencapai 3.732.428 orang.<sup>22</sup> Meskipun tidak semua berada di jenjang manajerial, populasi pejabat yang menjadi kandidat PKA dan PKN sangat besar.

Ukuran pasar tahunan dapat diestimasi secara lebih konkret. Kalender pelatihan LAN untuk tahun 2024, misalnya, menjadwalkan 3 angkatan PKN Tingkat I dan 31 angkatan PKN Tingkat II.<sup>23</sup> Penyelenggaraan PKA bahkan lebih masif, karena tidak hanya diselenggarakan oleh LAN pusat tetapi juga oleh puluhan BPSDM provinsi yang telah terakreditasi.<sup>1</sup> Dengan asumsi setiap angkatan terdiri dari 30 hingga 40 peserta <sup>1</sup>, maka pasar tahunan dapat dihitung. Sebagai contoh, hanya dari PKN Tingkat II saja, potensi pasar tahunan adalah sekitar 31 angkatan dikalikan rata-rata 35 peserta per angkatan, menghasilkan sekitar 1.085 calon klien.

Jumlah peserta PKA secara nasional diperkirakan jauh lebih besar, mencapai ribuan orang per tahun, seperti yang tercermin dari laporan kinerja beberapa BPSDM daerah.<sup>25</sup>

Nilai pasar dapat diproyeksikan dengan mengalikan jumlah total peserta dengan potensi biaya jasa pendampingan yang wajar, yang dapat mengacu pada sebagian kecil dari biaya resmi pelatihan itu sendiri.

**Tabel 2.1: Estimasi Ukuran Pasar Tahunan (Proyeksi 2025-2029)**

Jenjang Pelatihan	Jumlah Penyelenggara (Estimasi)	Rata-rata Angkutan per Tahun (Estimasi)	Rata-rata Peserta per Angkatan	Total Peserta per Tahun (Estimasi)	Estimasi Tingkat Penetrasi Pasar	Potensi Klien per Tahun	Estimasi Nilai Pasar (Rp)*
<b>PKN Tingkat II</b>	~15	~35	35	1.225	10%	123	1,84 Miliar
<b>PKA</b>	~30	~90	35	3.150	10%	315	3,78 Miliar
<b>Total</b>				<b>4.375</b>		<b>438</b>	<b>5,62 Miliar</b>

*\*Catatan: Estimasi Nilai Pasar dihitung berdasarkan asumsi biaya jasa rata-rata Rp 15 juta untuk PKN dan Rp 12 juta untuk PKA, dengan tingkat penetrasi pasar 10%. Angka ini bersifat ilustratif untuk menunjukkan potensi.*

## 2.2. Profil dan Persona Peserta: Memahami "Titik Sakit" (*Pain Points*)

Target klien adalah ASN tingkat menengah (Jabatan Administrator/Eselon III untuk PKA) hingga senior (JPT Pratama/Eselon II untuk PKN). Meskipun memiliki pengalaman manajerial, mereka menghadapi serangkaian "titik sakit" yang beragam saat mengikuti pelatihan ini:

1. **Keterbatasan Waktu:** Peserta adalah pejabat senior dengan tanggung jawab pekerjaan yang besar. Mereka hanya dibebastugaskan secara penuh selama sesi klasikal di kampus. Selama periode implementasi Aksi Perubahan, mereka harus menyeimbangkan tuntutan pekerjaan rutin dengan beban proyek yang sangat intensif.<sup>12</sup>
2. **Kesenjangan Keterampilan Spesifik:** Banyak pejabat yang cakap dalam manajemen

rutin namun kurang terampil dalam aspek-aspek yang dituntut oleh Aksi Perubahan, seperti metodologi riset, analisis data kuantitatif/kualitatif, penulisan ilmiah yang terstruktur, atau perancangan inovasi berbasis teknologi digital.<sup>15</sup>

3. **Tekanan Kinerja dan Inovasi:** Kelulusan dan predikat yang diraih berdampak langsung pada citra dan prospek karier. Terdapat tekanan psikologis yang besar untuk tidak sekadar "menyelesaikan tugas," tetapi menghasilkan sebuah proyek yang benar-benar diakui sebagai terobosan inovatif oleh penguji dan mentor.<sup>18</sup>
4. **Kesulitan Diagnosa Organisasi:** Langkah awal untuk mengidentifikasi masalah yang tepat—cukup signifikan untuk berdampak, namun cukup terfokus untuk dapat diselesaikan dalam waktu singkat—seringkali menjadi rintangan terbesar. Kemampuan "membaca" organisasi secara diagnostik ini merupakan kompetensi yang tidak semua pemimpin miliki secara alamiah.<sup>15</sup>

### 2.3. Analisis Permintaan dan Pendorong Utama

Permintaan terhadap jasa pendampingan didorong oleh insentif karier yang bersifat mutlak. Kegagalan dalam menyelesaikan PKA atau PKN secara efektif dapat menghambat atau bahkan menghentikan laju promosi ke jenjang jabatan struktural yang lebih tinggi.<sup>6</sup> Hal ini menjadikan pelatihan sebagai agenda berisiko tinggi (

*high-stakes*) di mana keberhasilan menjadi prioritas utama. Konsekuensinya, peserta memiliki kemauan yang tinggi untuk menginvestasikan sumber daya pribadi, baik waktu maupun finansial, untuk memastikan mereka dapat melalui proses ini dengan sukses. Oleh karena itu, permintaan untuk layanan pendukung cenderung bersifat inelastis (tidak terlalu sensitif terhadap harga) dan akan terus ada selama struktur pelatihan dan persyaratan karier ASN saat ini dipertahankan.

Analisis terhadap *pain points* peserta menunjukkan bahwa kebutuhan mereka tidak seragam. Hal ini membuka peluang untuk segmentasi pasar yang lebih canggih, tidak hanya berdasarkan jenjang PKA atau PKN, tetapi juga berdasarkan "arketipe kebutuhan" peserta. Sebuah model bisnis yang sukses harus mampu menyesuaikan penawaran layanannya untuk tiga arketipe utama:

1. **"Eksekutif Sibuk" (*The Time-Poor Executive*):** Membutuhkan dukungan dalam manajemen proyek, efisiensi kerja, dan penyusunan jadwal agar dapat menyeimbangkan tugas pelatihan dengan pekerjaan utama.
  2. **"Analisis Pemula" (*The Analytical Novice*):** Membutuhkan bantuan teknis dalam metodologi, pengumpulan dan analisis data, serta visualisasi temuan.
  3. **"Manajer Tertantang Inovasi" (*The Innovation-Challenged Manager*):** Membutuhkan mitra diskusi untuk sesi curah gagasan (*brainstorming*), validasi ide, dan pengembangan konsep inovatif yang relevan dengan konteks organisasinya.
-

## Bagian 3: Model Bisnis dan Penawaran Jasa Strategis

Dengan pemahaman pasar yang solid, langkah berikutnya adalah merumuskan model bisnis yang konkret dan strategis. Kunci utamanya adalah merancang spektrum layanan yang menjawab kebutuhan pasar sambil tetap menjaga batasan etis yang ketat.

### 3.1. Spektrum Layanan: Dari Bimbingan Hingga Konsultasi

Penawaran jasa harus dirancang sebagai sebuah spektrum dukungan yang secara eksplisit menghindari praktik "penulisan" atau pengerjaan tugas. Model bisnis harus diposisikan sebagai *coaching* dan pembangunan kapasitas (*capacity building*).

- **Layanan Tingkat 1 (Bimbingan Metodologis):**
  - Fokus: Membantu peserta memahami "cara" menyusun Aksi Perubahan.
  - Cakupan: Bimbingan dalam merumuskan masalah (diagnosa organisasi), menyusun kerangka logis laporan sesuai pedoman LAN, menentukan *milestones* atau tahapan proyek yang realistis, dan menstrukturkan argumen dalam laporan.<sup>19</sup>
- **Layanan Tingkat 2 (Konsultasi Substantif):**
  - Fokus: Bertindak sebagai mitra diskusi (*sparring partner*) untuk memperkaya "isi" Aksi Perubahan.
  - Cakupan: Sesi curah gagasan untuk ideasi inovasi, analisis *stakeholder*, manajemen risiko, dan membantu menghubungkan gagasan proyek dengan isu-isu strategis nasional (seperti pengentasan kemiskinan, digitalisasi, peningkatan investasi) yang kini menjadi kriteria penilaian penting dalam kurikulum LAN.<sup>11</sup>
- **Layanan Tingkat 3 (Dukungan Teknis):**
  - Fokus: Memberikan bantuan pada aspek teknis penunjang.
  - Cakupan: Pelatihan singkat atau konsultasi mengenai analisis dan visualisasi data, persiapan materi presentasi yang efektif untuk seminar rancangan dan seminar akhir<sup>34</sup>, serta jasa penyuntingan (*proofreading/editing*) untuk memastikan kejelasan, koherensi, dan tata bahasa yang profesional.

### 3.2. Proposisi Nilai: Mitra Strategis Peningkatan Kompetensi, Bukan "Joki"

Proposisi nilai yang ditawarkan harus berpusat pada dua pilar utama: **integritas dan peningkatan kompetensi riil peserta**. Seluruh materi pemasaran dan komunikasi harus secara konsisten menekankan bahwa layanan ini bertujuan untuk membantu peserta *menguasai* proses dan substansi, bukan untuk mengambil alih atau meringankan beban kerja secara tidak etis.

Untuk membangun kredibilitas, bisnis dapat melibatkan para ahli yang memiliki rekam jejak di lingkungan birokrasi dan akademis, seperti Widyaiswara purnabakti, akademisi kebijakan publik, atau praktisi senior yang memahami norma dan ekspektasi LAN.<sup>35</sup> Dengan demikian,



layanan ini dapat diposisikan sebagai "akselerator kompetensi" yang tidak hanya membantu peserta lulus, tetapi juga menjadikan mereka pemimpin yang lebih efektif setelah kembali ke instansinya.

### 3.3. Struktur Harga dan Paket Layanan

Struktur harga dapat dirancang dengan mempertimbangkan biaya resmi pelatihan sebagai jangkar psikologis. Berdasarkan Standar Biaya Masukan (SBM) dari Kementerian Keuangan dan rincian biaya yang dikeluarkan LAN, biaya per peserta untuk PKA/PKN berkisar antara Rp 17 juta hingga lebih dari Rp 30 juta.<sup>21</sup> Jasa pendampingan dapat dipatok pada persentase tertentu dari angka tersebut, yang merefleksikan nilai tambah yang diberikan.

- **Model Paket:** Menawarkan paket layanan berjenjang yang disesuaikan dengan tahapan Aksi Perubahan, misalnya "Paket Rancangan," "Paket Pendampingan Implementasi," atau "Paket Komprehensif" dari awal hingga akhir.
- **Model Retainer:** Menawarkan kontrak pendampingan berkelanjutan selama periode *off-campus* (2-3 bulan) dengan biaya tetap, memberikan akses konsultasi yang lebih fleksibel bagi klien.
- **Harga per Jam:** Menyediakan opsi konsultasi *ad-hoc* bagi klien yang hanya membutuhkan bantuan pada titik-titik tertentu.

**Tabel 3.1: Usulan Paket Layanan dan Struktur Harga**

Nama Paket	Deskripsi Layanan	Target Klien (Arketipe)	Durasi/Jumlah Sesi	Estimasi Harga (Rp)	Justifikasi Nilai
<b>Paket Bimbingan Awal (Ideasi &amp; Rancangan)</b>	Bimbingan intensif dalam diagnosa organisasi, perumusan masalah, ideasi inovasi, dan penyusunan proposal Rancangan Aksi Perubahan hingga siap seminar.	"Analisis Pemula", "Manajer Tertantang Inovasi"	8 sesi @ 2 jam	7.000.000 - 9.000.000	Memastikan fondasi proyek kuat dan inovatif, meningkatkan skor awal pada seminar rancangan, menghemat waktu riset awal.

<b>Paket Pendampingan Implementasi</b>	Dukungan <i>coaching</i> selama fase <i>off-campus</i> , mencakup monitoring <i>milestones</i> , strategi manajemen <i>stakeholder</i> , dan pemecahan masalah implementasi.	"Eksekutif Sibuk"	Retainer 2 bulan (akses konsultasi terjadwal)	8.000.000 - 10.000.000	Menjaga proyek tetap di jalurnya, memberikan solusi cepat atas kendala lapangan, memastikan data implementasi terdokumentasi dengan baik.
<b>Paket Komprehensif (End-to-End)</b>	Pendampingan penuh dari tahap awal hingga seminar akhir, mencakup semua layanan dari Paket Awal dan Implementasi, plus dukungan persiapan presentasi akhir.	Semua arketipe yang menginginkan dukungan maksimal.	16+ sesi & retainer	13.000.000 - 18.000.000	Memberikan ketenangan pikiran ( <i>peace of mind</i> ), memaksimalkan potensi keberhasilan dan predikat kelulusan, meningkatkan kompetensi secara holistik.
<b>Konsultasi Ad-Hoc (per jam)</b>	Sesi konsultasi terfokus untuk membahas masalah	Klien dengan kebutuhan mendesak dan spesifik.	Per jam	750.000 - 1.250.000	Solusi cepat dan efisien untuk hambatan spesifik

	spesifik (misalnya, analisis data, review draf bab tertentu).				tanpa komitmen paket penuh.
--	--	--	--	--	--------------------------------------

## Bagian 4: Proyeksi Masa Depan dan Analisis Peluang

Analisis terhadap tren kebijakan makro dan dinamika internal birokrasi menunjukkan bahwa permintaan untuk jasa pendampingan ini tidak hanya akan bertahan, tetapi juga berpotensi untuk berevolusi, membuka peluang-peluang baru bagi penyedia jasa yang adaptif.

### 4.1. Pendorong Pertumbuhan Pasar: Kebijakan Sistem Merit dan Anggaran

Prospek bisnis ini sangat ditopang oleh arah kebijakan pemerintah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) secara konsisten menekankan penguatan sistem merit dalam manajemen ASN, di mana promosi dan penempatan jabatan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.<sup>40</sup> Pelatihan kepemimpinan LAN adalah salah satu instrumen utama untuk mengukur dan mengembangkan kompetensi tersebut, sehingga kepentingannya akan terus meningkat.

Selama pemerintah pusat dan daerah terus mengalokasikan anggaran untuk pengembangan kompetensi ASN, pasar ini akan tetap hidup.<sup>41</sup> Adanya kebijakan yang memberikan hak bagi setiap ASN untuk mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun juga turut menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan yang positif bagi industri ini.<sup>43</sup>

### 4.2. Evolusi Kebutuhan di Era Digital: Peluang Spesialisasi

Arah kebijakan pemerintah sangat jelas menuju percepatan transformasi digital dan implementasi *smart governance* di semua lini pelayanan publik.<sup>44</sup> Kurikulum LAN telah merespons tren ini dengan memasukkan mata pelatihan seperti "Kepemimpinan Digital" dan "Organisasi Digital" ke dalam agenda PKA dan PKN.<sup>8</sup>

Implikasinya, tema-tema Aksi Perubahan yang diangkat oleh peserta akan semakin bergeser ke arah proyek-proyek yang memanfaatkan teknologi, analisis data, dan digitalisasi layanan.<sup>48</sup> Hal ini menciptakan sebuah peluang emas bagi penyedia jasa untuk melakukan spesialisasi. Perusahaan yang mampu menawarkan keahlian teknis di bidang teknologi sektor publik,

*data analytics*, manajemen perubahan digital, dan keamanan siber akan memiliki keunggulan

kompetitif yang signifikan, karena keahlian ini seringkali menjadi kesenjangan kompetensi bagi banyak ASN senior.

### 4.3. Analisis SWOT

Analisis komprehensif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman memberikan gambaran strategis bagi bisnis jasa pendampingan ini.

**Tabel 4.1: Analisis SWOT untuk Bisnis Jasa Pendampingan Pelatihan LAN**

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Permintaan Stabil &amp; Terbarukan:</b> Setiap tahun ada angkatan baru peserta yang wajib mengikuti pelatihan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ketergantungan pada Kebijakan:</b> Perubahan mendadak pada kurikulum atau struktur pelatihan LAN dapat mengganggu model bisnis.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Target Pasar Jelas:</b> Profil klien dan <i>pain points</i> mereka sangat terdefinisi dengan baik.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tantangan Penskalaan (<i>Scaling</i>):</b> Sulit untuk tumbuh cepat karena sangat bergantung pada ketersediaan konsultan berkualitas tinggi yang langka.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Potensi Margin Tinggi:</b> Layanan berbasis keahlian memungkinkan penetapan harga premium.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Risiko Reputasi Tinggi:</b> Satu skandal etis dapat menghancurkan seluruh bisnis.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hambatan Masuk Tinggi (untuk Kualitas):</b> Membutuhkan keahlian spesifik tentang birokrasi dan kurikulum LAN.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Siklus Penjualan Musiman:</b> Permintaan akan memuncak sesuai dengan jadwal pelatihan LAN/BPSDM.</li></ul>

Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Spesialisasi Digital:</b> Menawarkan konsultasi khusus untuk Aksi Perubahan bertema transformasi digital, <i>big data</i>, dan AI.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Persepsi Negatif &amp; Risiko Etis:</b> Dianggap sebagai "joki" oleh LAN, instansi pemerintah, atau publik.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ekspansi ke Pelatihan Lain:</b> Merambah ke pendampingan untuk Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS atau pelatihan fungsional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pengetatan Regulasi:</b> LAN mengeluarkan peraturan yang secara eksplisit melarang keterlibatan pihak</li></ul>

lainnya.	ketiga.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kemitraan B2G/B2B:</b> Menjadi mitra resmi BPSDM atau lembaga pelatihan swasta untuk program <i>coaching</i> tambahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pesaing Tidak Etis:</b> Munculnya pesaing yang menawarkan jasa "joki" dengan harga murah, merusak citra pasar secara keseluruhan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pemasaran Konten:</b> Membangun otoritas dengan menerbitkan analisis dan panduan terkait kepemimpinan sektor publik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peningkatan Kapasitas Internal LAN/BPSDM:</b> Jika <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> internal ditingkatkan secara masif, kebutuhan akan jasa eksternal bisa berkurang.</li> </ul>

Dari analisis ini, terlihat bahwa model bisnis yang paling berkelanjutan dalam jangka panjang bukanlah model B2C (menjual langsung ke individu ASN), melainkan berevolusi menjadi model B2G (*Business-to-Government*) atau B2B (*Business-to-Business*). Tujuan strategisnya adalah menjadi mitra resmi dan terakreditasi bagi LAN atau BPSDM Provinsi. Sebuah firma konsultansi dengan reputasi tinggi dapat mendekati BPSDM dan mengusulkan sebuah program kemitraan, misalnya dalam bentuk "Program Akselerasi Aksi Perubahan" yang ditawarkan secara resmi kepada seluruh peserta. Model ini secara instan menyelesaikan dilema etis, memecahkan tantangan pemasaran, dan menyelaraskan tujuan bisnis dengan misi pemerintah untuk mengembangkan pemimpin yang kompeten. Ini adalah jalur menuju legitimasi dan pertumbuhan jangka panjang.

## Bagian 5: Analisis Risiko Kritis dan Mitigasi Etis

Bagian ini secara khusus membahas ancaman paling fundamental terhadap kelangsungan dan reputasi bisnis: risiko etis dan kepatuhan. Pengelolaan risiko ini harus menjadi prioritas utama sejak hari pertama operasi.

### 5.1. Menavigasi "Jalur Tipis" Etika: Risiko Reputasi dan Persepsi "Joki"

Ini adalah risiko eksistensial. Setiap komunikasi pemasaran atau praktik bisnis yang dapat ditafsirkan sebagai "jasa pembuatan tugas akhir" akan secara langsung menghancurkan kredibilitas dan keberlanjutan usaha. LAN memiliki "Kode Sikap Perilaku" yang sangat ketat bagi peserta, yang mencakup kewajiban menjaga integritas dan larangan keras terhadap segala bentuk plagiarisme.<sup>1</sup> Pelanggaran terhadap kode etik ini dapat berakibat pada sanksi berat, termasuk pemberhentian peserta dari pelatihan.<sup>1</sup> Sebuah penyedia jasa yang terbukti memfasilitasi pelanggaran semacam ini tidak hanya akan menghadapi kehancuran reputasi,

tetapi juga potensi konsekuensi hukum.

5.2. Risiko Regulasi dan Kepatuhan

Sebagai lembaga pembina, LAN memiliki wewenang untuk merevisi atau menerbitkan peraturan baru setiap saat. Terdapat risiko bahwa LAN di masa depan dapat mengeluarkan peraturan yang secara eksplisit melarang atau sangat membatasi keterlibatan pihak ketiga dalam proses pengerjaan tugas pelatihan. Sejarah menunjukkan bahwa peraturan LAN bersifat dinamis, dengan adanya pembaruan signifikan pada tahun 2022 dan 2023 yang menggantikan peraturan-peraturan sebelumnya.<sup>2</sup> Oleh karena itu, bisnis ini harus secara proaktif memantau setiap perubahan kebijakan dan memiliki kelincahan untuk beradaptasi.

5.3. Strategi Mitigasi: Membangun Benteng Integritas

Mitigasi risiko harus bersifat proaktif dan tertanam dalam setiap aspek operasional bisnis. Strategi ini berfungsi sebagai "benteng pertahanan" terhadap potensi krisis.

Tabel 5.1: Matriks Risiko dan Strategi Mitigasi

Kategori Risiko	Deskripsi Risiko Spesifik	Probabilitas	Dampak	Strategi Mitigasi Proaktif	Rencana Kontingensi
Etis / Reputasi	Layanan dipersepsikan sebagai "joki" oleh LAN atau publik.	Sedang	Tinggi	1. <b>Branding &amp; Komunikasi:</b> Secara eksplisit memasarkan diri sebagai "mitra <i>coaching</i> & konsultasi", bukan "jasa penyelesaian tugas". 2. <b>Kontrak Layanan Tegas:</b> Mencantumkan klausul bahwa layanan terbatas pada bimbingan dan klien bertanggung jawab penuh atas orisinalitas karya.	Menerbitkan pernyataan publik yang mengklarifikasi model bisnis, menampilkan testimoni klien tentang proses <i>coaching</i> , dan menawarkan audit independen atas proses kerja.

<b>Etis / Reputasi</b>	Klien melakukan plagiarisme atau kecurangan lain dan menyalahk an penyedia jasa.	Rendah	Tinggi	<b>1. Pemeriksaan Plagiarisme:</b> Menyediakan layanan pengecekan plagiarisme sebagai bagian dari paket. <b>2. Dokumentasi Sesi:</b> Merekam (dengan izin) sesi konsultasi sebagai bukti fokus pada transfer pengetahuan.	Menggunakan rekaman sesi dan kontrak layanan sebagai bukti dalam proses klarifikasi atau hukum. Memutuskan hubungan kerja dengan klien tersebut.
<b>Regulasi</b>	LAN mengeluarkan peraturan baru yang melarang atau membatasi jasa pendampingan eksternal.	Sedang	Tinggi	<b>1. Membangun Hubungan:</b> Terlibat aktif dalam komunitas Widyaaiswara dan akademisi kebijakan publik untuk memantau diskursus. <b>2. Model Bisnis Adaptif:</b> Mengembangkan layanan B2G/B2B sebagai tujuan jangka panjang agar menjadi bagian dari ekosistem resmi.	Segera menghentikan layanan B2C dan memfokuskan seluruh sumber daya untuk menawarkan jasa sebagai mitra resmi kepada lembaga pelatihan (BPSDM) sesuai koridor regulasi baru.
<b>Operasional</b>	Kualitas layanan	Sedang	Sedang	<b>1. Proses Rekrutmen Ketat:</b> Hanya merekrut	Melakukan evaluasi

	tidak konsisten karena kesulitan merekrut konsultan yang kompeten dan berintegritas.			<p>konsultan dengan rekam jejak terverifikasi (misal: Widyaiswara purnabakti, akademisi S3).</p> <p><b>2. Standardisasi Kurikulum Bimbingan:</b> Mengembangkan modul dan pedoman internal untuk memastikan konsistensi pendekatan.</p>	kinerja konsultan secara rutin, memberikan pelatihan internal, dan menghentikan kerja sama dengan konsultan yang tidak memenuhi standar.
--	--	--	--	--	--

## Bagian 6: Rekomendasi Strategis dan Peta Jalan Implementasi

Berdasarkan analisis komprehensif di atas, prospek bisnis jasa pendampingan bagi peserta pelatihan LAN sangat positif, dengan syarat utama bahwa bisnis ini dijalankan dengan strategi yang tepat dan fondasi etis yang kokoh.

### 6.1. Peta Jalan Peluncuran Bisnis (*Go-to-Market Strategy*)

Sebuah pendekatan bertahap direkomendasikan untuk membangun bisnis yang berkelanjutan dan bereputasi.

- **Fase 1: Pengembangan Kapasitas & Penawaran (6 Bulan Pertama)**
  - **Aktivitas:** Merekrut tim inti yang terdiri dari para ahli kredibel (misalnya, Widyaiswara purnabakti, akademisi kebijakan publik). Mengembangkan kurikulum bimbingan internal yang selaras dengan modul-modul resmi LAN untuk setiap agenda pembelajaran.<sup>47</sup> Menyiapkan seluruh infrastruktur bisnis, termasuk badan hukum, situs web profesional, dan yang terpenting, draf kontrak layanan yang kuat secara hukum dan etis.
  - **Tujuan:** Membangun fondasi layanan yang berkualitas dan berintegritas sebelum masuk ke pasar.
- **Fase 2: Uji Coba Pasar & Pembangunan Reputasi (Bulan ke 7-12)**



- **Aktivitas:** Meluncurkan program percontohan (*pilot program*) dengan menargetkan peserta dari satu atau dua angkatan PKA/PKN. Menawarkan harga pengenalan untuk menarik klien awal. Fokus utama pada fase ini adalah memberikan layanan terbaik dan secara sistematis mengumpulkan testimoni positif serta studi kasus keberhasilan.<sup>54</sup>
- **Tujuan:** Memvalidasi model layanan, menyempurnakan proses, dan membangun bukti sosial (*social proof*) yang kuat.
- **Fase 3: Penskalaan dan Diversifikasi (12 Bulan Berikutnya)**
  - **Aktivitas:** Memperluas jangkauan pemasaran ke lebih banyak penyelenggara pelatihan (BPSDM di berbagai provinsi). Mulai mengembangkan layanan spesialisasi yang sejalan dengan tren kebijakan, seperti konsultasi Aksi Perubahan bertema transformasi digital. Secara proaktif mulai membangun jaringan dan menjajaki kemungkinan kemitraan B2G/B2B.
  - **Tujuan:** Mencapai pertumbuhan yang stabil dan mulai bertransisi menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan.

## 6.2. Strategi Pemasaran dan Penjangkauan Etis

Pemasaran harus dilakukan secara hati-hati, profesional, dan tertarget untuk menghindari persepsi negatif.

- **Pemasaran Konten (*Content Marketing*):** Membangun otoritas dan kepercayaan dengan cara mempublikasikan artikel, studi kasus, atau webinar tentang topik-topik yang relevan bagi target pasar. Contohnya, analisis tentang tantangan kepemimpinan di era digital, tips praktis menyusun diagnosa organisasi, atau panduan memahami manajemen risiko dalam proyek pemerintah.
- **Jejaring Profesional:** Membangun hubungan baik dengan asosiasi profesi seperti Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia (APWI), komunitas alumni pelatihan LAN, dan forum-forum ASN lainnya. Kehadiran di lingkungan profesional ini lebih efektif dan etis daripada iklan massal.
- **Pemasaran Digital Tertarget:** Menggunakan platform profesional seperti LinkedIn untuk menjangkau ASN dengan profil jabatan dan instansi yang relevan. Hindari penggunaan bahasa pemasaran yang berlebihan atau menjanjikan "jalan pintas" dan "jaminan kelulusan" seperti yang sering ditemukan pada jasa joki umum.<sup>55</sup>

## 6.3. Kunci Keberhasilan Jangka Panjang: Kredibilitas Adalah Segalanya

Sebagai kesimpulan akhir, prospek bisnis ini sangat menjanjikan. Namun, keberhasilannya seratus persen bergantung pada kemampuan untuk membangun, menjaga, dan memperkuat reputasi sebagai mitra strategis yang kompeten dan berintegritas. Di pasar yang sensitif ini, kredibilitas bukanlah sekadar aset, melainkan satu-satunya aset yang paling berharga.

Fokus utama harus selalu pada hasil akhir yang nyata: menghasilkan alumni pelatihan yang tidak hanya lulus dengan predikat memuaskan, tetapi yang lebih penting, benar-benar menjadi pemimpin perubahan yang lebih efektif, inovatif, dan berintegritas saat mereka

kembali memimpin di instansi masing-masing. Keberhasilan klien dalam mengimplementasikan perubahan yang berdampak adalah metrik kesuksesan tertinggi dan strategi pemasaran terbaik bagi bisnis ini.

### Karya yang dikutip

1. Peraturan LAN Nomor 16 Tahun 2019.pdf, diakses September 24, 2025, <https://peraturan.bpk.go.id/Download/222591/Peraturan%20LAN%20Nomor%2016%20Tahun%202019.pdf>
2. Peraturan LAN No. 5 Tahun 2022, diakses September 24, 2025, <https://peraturan.bpk.go.id/Details/227344/peraturan-lan-no-5-tahun-2022>
3. SALINAN PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 TAHUN 2023 TENTANG SISTEM PEMBELAJARAN PENGEMBANGAN KOM - Wiyata Kinarya, diakses September 24, 2025, [https://wiyatakinarya.kemendikdasmen.go.id/kms/get-temporary-pdf/Peraturan%20LAN%20Nomor%206%20Tahun%202023-1\\_1745830032.pdf?path=https%253A%252F%252Fwiyatakinarya.kemendikdasmen.go.id%252Fcloud%252Fs%252FfzqPDYrmKXSKg2A%252Fdownload%252FPeraturan%20LAN%20Nomor%206%20Tahun%202023-1\\_1745830032.pdf](https://wiyatakinarya.kemendikdasmen.go.id/kms/get-temporary-pdf/Peraturan%20LAN%20Nomor%206%20Tahun%202023-1_1745830032.pdf?path=https%253A%252F%252Fwiyatakinarya.kemendikdasmen.go.id%252Fcloud%252Fs%252FfzqPDYrmKXSKg2A%252Fdownload%252FPeraturan%20LAN%20Nomor%206%20Tahun%202023-1_1745830032.pdf)
4. KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR: 2/K.1/PDP.07/2023 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN STRUKTURAL KEPEM, diakses September 24, 2025, [https://bpsdm.jakarta.go.id/upload/produk\\_hukum/ph1717488287.pdf](https://bpsdm.jakarta.go.id/upload/produk_hukum/ph1717488287.pdf)
5. LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK ... - LAN Makassar, diakses September 24, 2025, <https://makassar.lan.go.id/wp-content/uploads/2019/08/Peraturan-Lembaga-Administrasi-Negara-Nomor-2-Tahun-2019-tentang-Pelatihan-Kepemimpinan-Nasional-Tingkat-II-dan-informasi-teknis-penyelenggaraan-PKN-Tk-II.pdf>
6. Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural | Kepegawaian Politeknik Negeri Jember, diakses September 24, 2025, <https://kepegawaian.polije.ac.id/peraturan-pemerintah--pp--tentang-pengangkatan-pns-dalam-jabatan-struktural>
7. efektivitas pelatihan kepemimpinan administrator (pka) oleh badan ..., diakses September 24, 2025, <https://www.ejournal.pps-unisti.ac.id/index.php/JIASK/article/download/242/180/>
8. SALINAN KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR : 1/K.1/PDP.07/2023 TENTANG KURIKULUM PELATIHAN STRUKTURAL KEPEMIMPIN, diakses September 24, 2025, <https://pusdikmin.com/perpus/file/KEPKA-LAN-1-2023.pdf>
9. Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) - BPSDM Papua Barat, diakses

September 24, 2025,

<https://bpsdm.papuaratprov.go.id/pelatihan-kepemimpinan-administrator-pka/>

10. Modul Visitasi Kepemimpinan Nasional Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II - Gho-eLearning, diakses September 24, 2025,  
<https://www.gho-elearning.com/web/uploads/ebook/pdf/T00xqhvv1y1u.pdf>
11. Modul Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II - Gho-eLearning, diakses September 24, 2025,  
<https://www.gho-elearning.com/web/uploads/ebook/pdf/Chi6y7nW9Abz.pdf>
12. PENJELASAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR - E-Learning BKKBN, diakses September 24, 2025,  
[https://lms-elearning.bkkbn.go.id/pluginfile.php/22487/mod\\_resource/content/1/PAPARAN%20Penjelasan%20PKA\\_rev.pdf](https://lms-elearning.bkkbn.go.id/pluginfile.php/22487/mod_resource/content/1/PAPARAN%20Penjelasan%20PKA_rev.pdf)
13. PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1 TAHUN 2024 tentang Pelatihan Smart Governance Jabatan, diakses September 24, 2025,  
<https://peraturan.bpk.go.id/Download/344220/peraturan-lan-no-1-tahun-2024.pdf>
14. Modul Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, diakses September 24, 2025,  
[http://www.pusdikmin.com/perpus/file/Proyek%20Perubahan%20\(PKN%20II\).pdf](http://www.pusdikmin.com/perpus/file/Proyek%20Perubahan%20(PKN%20II).pdf)
15. BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III - Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, diakses September 24, 2025,  
<https://bpsdm.kalselprov.go.id/uploads/Ambulung/Modul/Pim%20III/Pim%20III%20-%20Diagnostic%20Reading.pdf>
16. Aksi Perubahan PKA | PDF | Karier & Perkembangan - Scribd, diakses September 24, 2025, <https://id.scribd.com/document/587623689/38-Aksi-Perubahan-PKA>
17. Hak Cipta © pada - Gho-eLearning, diakses September 24, 2025,  
[https://www.gho-elearning.com/web/uploads/ebook/pdf/2zp\\_VnFRP9me.pdf](https://www.gho-elearning.com/web/uploads/ebook/pdf/2zp_VnFRP9me.pdf)
18. Inovasi dan Manajemen Perubahan Tentukan Kelulusan Peserta Diklatpim Tingkat III, diakses September 24, 2025,  
[https://www.setneg.go.id/baca/index/inovasi\\_dan\\_manajemen\\_perubahan\\_tentukan\\_kelulusan\\_peserta\\_diklatpim\\_tingkat\\_iii](https://www.setneg.go.id/baca/index/inovasi_dan_manajemen_perubahan_tentukan_kelulusan_peserta_diklatpim_tingkat_iii)
19. LAPORAN IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN “PERCEPATAN INOVASI DAERAH UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN MASYARAKAT KABUPATEN KAMPAR”, diakses September 24, 2025,  
<https://sida.bappeda.kamparkab.go.id/public/dokumen/2022/07/c593d769f0ea6b2e9f71109630976d36.pdf>
20. SOFIAN ROMI WANDY, S.AP - Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia - Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, diakses September 24, 2025,

<https://bpsdm.sumutprov.go.id/utama/ebook/pdf/peserta/3559cd4f0d3458b25511f7d4a2ccaf85.pdf>

21. SALINAN PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR 12 TAHUN 2019 TENTANG RINCIAN ANGGARAN BIAYA PELATIHAN KEPEMIMPINAN, diakses September 24, 2025, [https://sidaengpumakassar.com/do\\_download/d/102](https://sidaengpumakassar.com/do_download/d/102)
22. STATISTIK ASN - Badan Kepegawaian Negara, diakses September 24, 2025, <https://www.bkn.go.id/unggahan/2024/07/Statistik-PNS.pdf>
23. LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA ..., diakses September 24, 2025, [https://bkd.jambikota.go.id/pendaftaran-diklat-teknis/assets/files/DiklatLAN\\_2024.pdf](https://bkd.jambikota.go.id/pendaftaran-diklat-teknis/assets/files/DiklatLAN_2024.pdf)
24. e-arsip bontang - Kota Bontang, diakses September 24, 2025, [https://e-arsip.bontangkota.go.id/images/2024\\_PKS\\_PKN-PKA\\_II.pdf](https://e-arsip.bontangkota.go.id/images/2024_PKS_PKN-PKA_II.pdf)
25. LAPORAN KINERJA - BPSDM | Maluku, diakses September 24, 2025, <https://bpsdm.malukuprov.go.id/storage/2023/06/LAPORAN-KINERJA-BPSDM-PROVINSI-MALUKU-2022.pdf>
26. Laporan Kinerja Tahun 2022 - Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, diakses September 24, 2025, <https://bpsdm.sumutprov.go.id/utama/ebook/pdf/LAKIP%20TAHUN%202022.pdf>
27. LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN - Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia - Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, diakses September 24, 2025, <https://bpsdm.sumutprov.go.id/utama/ebook/pdf/peserta/6256fb811815ac05094122401d87273c.pdf>
28. Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan Tantangan Implementasi - Balai Bahasa NTB, diakses September 24, 2025, <https://balaibahasaprovincintb.kemendikdasmen.go.id/index.php/artikel/detail/81>
29. Aksi Perubahan Tak Sekedar Dibuat, Dimonitor oleh Penguji, diakses September 24, 2025, <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/aksi-perubahan-tak-sekedar-dibuat-di-monitor-oleh-penguji>
30. Surat Edaran - BPSDM PROVINSI RIAU, diakses September 24, 2025, <https://bpsdm.riau.go.id/bpsdm/wp-content/uploads/2020/01/SURAT-EDARAN.pdf>
31. LAPORAN PROYEK PERUBAHAN - PUSDIKMIN POLRI, diakses September 24, 2025, <http://www.pusdikmin.com/perpus/file/LAPORAN%20PROYEK%20PERUBAHAN%20FINAL%201.pdf>
32. Pedoman Penyusunan Aksi Perubahan PKA | PDF | Karier & Perkembangan -

Scribd, diakses September 24, 2025,

<https://id.scribd.com/document/652631616/Pedoman-Penyusunan-Aksi-Perubahan-PKA>

33. LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN ... - BPSDM Aceh, diakses September 24, 2025,  
[https://bpsdm.acehprov.go.id/media/2024.05/32\\_zulkifli\\_h1.pdf](https://bpsdm.acehprov.go.id/media/2024.05/32_zulkifli_h1.pdf)
34. Seminar Rencana Aksi Perubahan Kinerja Organisasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan II Tahun 2025 - Badan Diklat, diakses September 24, 2025,  
<https://diklat.jogjapro.go.id/berita/detail/seminar-rencana-aksi-perubahan-kinerja-organisasi-pelatihan-kepemimpinan-administrator-angkatan-ii-tahun-2025>
35. LAN Kukuhkan Widyaiswara Ahli Utama Pusdiklat Kominfo - Komdigi, diakses September 24, 2025,  
<https://www.komdigi.go.id/berita/pengumuman/detail/lan-kukuhkan-widyaiswara-ahli-utama-pusdiklat-kominfo>
36. Terima Anugerah Widyaiswara Ahli Utama dari LAN, Menteri ESDM: Diklat Bukan Hanya Untuk Kenaikan Pangkat/Golongan, diakses September 24, 2025,  
<https://www.esdm.go.id/id/media-center/news-archives/terima-anugerah-widyaiswara-ahli-utama-dari-lan-menteri-esdm-diklat-bukan-hanya-untuk-kenaikan-pangkat-golongan>
37. PENGUKUHAN WIDYAISWARA AHLI UTAMA dan ORASI ILMIAH, diakses September 24, 2025,  
<https://apwi.or.id/berita/2023/11/pengukuhan-widyaiswara-ahli-utama-dan-orasi-ilmiah/>
38. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113 Tahun 2023 tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran 2024 - Peraturan BPK, diakses September 24, 2025,  
<https://peraturan.bpk.go.id/Download/329090/2023pmkeuangan113.pdf>
39. SALINAN PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2022 TENTANG RINCIAN ANGGARAN BIAYA PELAT, diakses September 24, 2025,  
<https://www.pusdikmin.com/perpus/file/2022-Peraturan%20Kepala%20LAN%20n%208%20Tahun%202022.pdf>
40. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi ..., diakses September 24, 2025,  
<https://www.menpan.go.id/site/berita-foto/rakor-arrah-kebijakan-manajemen-asn>
41. Kominfo Alokasikan Rp2 M untuk Pengembangan Kompetensi Pegawai - Komdigi, diakses September 24, 2025,  
<https://www.komdigi.go.id/berita/berita-kominfo/detail/kominfo-alokasikan-rp2-m-untuk-pengembangan-kompetensi-pegawai>

42. KEBIJAKAN PENGANGGARAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA - BPSDM Provinsi Lampung, diakses September 24, 2025, [https://bpsdm.lampungprov.go.id/berkas/uploads/kebijakan\\_penganggaran\\_pengembangan\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_\(emersia\).pptx](https://bpsdm.lampungprov.go.id/berkas/uploads/kebijakan_penganggaran_pengembangan_sumber_daya_manusia_(emersia).pptx)
43. ASN Berhak Terima 20 JP Pengembangan Kompetensi, Kakanwil Pabar Simak Arahan Kepala BPSDM Kemenkumham RI, diakses September 24, 2025, <https://pabar.kemenkum.go.id/berita-utama/asn-berhak-terima-20-jp-pengembangan-kompetensi-kakanwil-pabar-simak-arahan-kepala-bpsdm-kemenkumham-ri>
44. Menteri PANRB Sebut Transformasi Digital Bertujuan Bangun Layanan Publik yang Responsif-Inklusif - VOI, diakses September 24, 2025, <https://voi.id/ekonomi/495923/menteri-panrb-sebut-transformasi-digital-bertujuan-bangun-layanan-publik-yang-responsif-inklusif>
45. Materi Narasumber - KemenPANRB - Transformasi Digital | PDF - Scribd, diakses September 24, 2025, <https://id.scribd.com/document/886140666/Materi-Narasumber-KemenPANRB-Transformasi-Digital>
46. MenPANRB tegaskan fokus pada transformasi untuk melayani negeri - ANTARA News, diakses September 24, 2025, <https://www.antaranews.com/berita/4956401/menpanrb-tegaskan-fokus-pada-transformasi-untuk-melayani-negeri>
47. Penyamaan Persepsi Agenda III PKA Bagi Calon Fasilitator PKA (41 JP) - ASN Future Skills, diakses September 24, 2025, <https://asn.futureskills.id/fs/konten/penyamaan-persepsi-agenda-iii-pka-bagi-calon-fasilitator-pka-41-jp>
48. KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI ERA DIGITAL SEBUAH KERANGKA KONSEPTUAL - Journal Unpas, diakses September 24, 2025, <https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/download/6582/7034/66971>
49. Pengembangan Kompetensi ASN dari Smart ASN menuju Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik, diakses September 24, 2025, <https://journal-stiyappimakassar.ac.id/index.php/Jimas/article/download/972/993>
50. SALINAN PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1 TAHUN 2021 TENTANG PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGER, diakses September 24, 2025, <https://peraturan.bpk.go.id/Download/185658/Peraturan%20Lembaga%20Administrasi%20Negara%20Nomor%201%20Tahun%202021%20tentang%20Pelatihan%20Dasar%20Calon%20Pegawai%20Negeri%20Sipil.pdf>
51. Peraturan LAN No 5 Tahun 2022.pdf, diakses September 24, 2025, <https://peraturan.bpk.go.id/Download/222144/Peraturan%20LAN%20No%205%2>

[OTahun%202022.pdf](#)

52. modul manajemen kinerja pelatihan kepemimpinan administrator lembaga administrasi negara republik indonesia tahun 2021, diakses September 24, 2025, <https://www.pusdikmin.com/perpus/file/10.%20Manajemen%20Kinerja-Terbaru.pdf>
53. modul aksi perubahan kinerja organisasi pelatihan kepemimpinan administrator lembaga administrasi negara republik indonesia tahun 2021 - E-Learning BKKBN, diakses September 24, 2025, [https://lms-elearning.bkkbn.go.id/pluginfile.php/21726/mod\\_resource/content/1/15.%20Aksi%20Perubahan%20Kinerja%20Organisasi.pdf](https://lms-elearning.bkkbn.go.id/pluginfile.php/21726/mod_resource/content/1/15.%20Aksi%20Perubahan%20Kinerja%20Organisasi.pdf)
54. Contoh Kesan dan Pesan Setelah Mengikuti Pelatihan Kepemimpinan - Risconsulting, diakses September 24, 2025, <https://risconsulting.id/contoh-kesan-dan-pesan-setelah-mengikuti-pelatihan-kepemimpinan>
55. Jasa Bimbingan Skripsi IG ads - Jasa Bimbingan Skripsi Informatika, diakses September 24, 2025, <https://dosbing.id/jasa-bimbingan-skripsi-jasa-bimbingan-skripsi-ig-ads/>