

## COLLABORATIVE GOVERNANCE IN THE IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVICE MANAGEMENT TRAINING AND CERTIFICATION

### TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PELAKSANAAN PELATIHAN DAN SERTIFIKASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA

Euis Salbiah<sup>1</sup>, Neng Virly Apriliani<sup>1\*</sup>, Siti Nabilah<sup>1</sup>, Gotfridus Goris Seran<sup>4</sup>, Ginung Pratidina<sup>1</sup>, R. Akhmad Munjin<sup>1</sup>, Berry Sastrawan<sup>1</sup>, Oetje Subagdja<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Prodi Administrasi Publik, Universitas Djuanda, Indonesia

Korespondensi: Neng Virly Apriliani Email: [neng.virly@unida.ac.id](mailto:neng.virly@unida.ac.id)

(Diterima: 24-06-2025; Ditelaah: 24-07-2025; Disetujui: 05-09-2025)

#### ABSTRACT

Improving the quality of Human Resources for the State Civil Apparatus (ASN) is a fundamental step in enhancing the effectiveness of public service delivery amidst increasing demands for professionalism and adaptability. Collaborative governance is viewed as a strategic approach to address the complexity of implementing integrated and participatory training and certification programs for State Civil Apparatus (ASN). This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in the management training and certification of ASN in 2024. A descriptive quantitative approach was employed, using purposive and total sampling techniques with 82 respondents comprising both participants and organizers. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Weighted Mean Score (WMS) method. The results show that efforts to apply collaborative governance principles in ASN training have been initiated through inter-agency cooperation. However, the implementation has not fully reflected the theoretical framework, particularly Emerson et al. (2012), which emphasizes shared motivation, joint capacity for collective action, and mutual understanding of change. Furthermore, based on Kirkpatrick's training evaluation model, the impact of these efforts has not yet reached significant levels of behavioral change or measurable results. This indicates that the current application of collaborative governance remains partial and has yet to contribute optimally to the overall effectiveness of ASN training. The findings highlight a gap between theoretical concepts and field practices, providing a foundational basis for the development of a more applicable and impactful collaborative model for future ASN training initiatives.

**Keywords:** ASN Training; ASN Management Certification; Collaborative Governance; Collaborative Government; Human Resource Development.

#### ABSTRAK

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam memperkuat efektivitas pelayanan publik di tengah tuntutan profesionalisme dan adaptabilitas yang semakin tinggi. Tata kelola kolaboratif dipandang sebagai pendekatan strategis untuk mengatasi kompleksitas dalam pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi ASN secara terpadu dan partisipatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi tata kelola kolaboratif dalam pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi manajemen ASN pada tahun 2024. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik purposive sampling dan total sampling sebanyak 82 responden yang melibatkan peserta dan penyelenggara kegiatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan teknik Weight Mean Score (WMS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif dalam pelatihan ASN telah mulai diupayakan melalui kerja sama antarlembaga, namun implementasinya belum sepenuhnya mencerminkan kerangka teoritis yang digunakan, khususnya teori Emerson et al. (2012) yang menekankan pentingnya motivasi bersama, kapasitas untuk bertindak kolektif, dan kesepahaman terhadap perubahan. Selain itu, berdasarkan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick, dampak dari penerapan tersebut belum mencapai tingkat perubahan perilaku dan hasil yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tata kelola kolaboratif yang diterapkan masih bersifat parsial dan belum mampu memberikan kontribusi optimal terhadap efektivitas pelatihan ASN secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara konsep teoritis dan praktik di lapangan. Penelitian ini memberikan landasan awal untuk pengembangan model kolaboratif yang lebih aplikatif dan berdampak dalam pelatihan ASN ke depan.

**Kata kunci:** Pelatihan ASN; Pengembangan SDM; Pemerintahan Kolaboratif; Tata Kelola Kolaboratif; Sertifikasi Manajemen ASN.

## PENDAHULUAN

Pendidikan dan pelatihan merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia, khususnya di lingkungan instansi pemerintah. Selain membentuk karakter dan etos kerja pegawai, pendidikan dan pelatihan juga menjadi sarana untuk menunjang pelaksanaan tugas dengan bekal keterampilan, keterampilan, dan keahlian yang sesuai. Pelatihan memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan kompetensi individu, yang secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu prioritas dalam agenda pembangunan nasional. Aparatur Sipil Negara yang kompeten diharapkan mampu memberikan layanan publik yang profesional, efektif, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan menjadi langkah yang sangat penting untuk memastikan terpenuhinya kapasitas aparatur negara (Syafitri, *et al.*, 2024; Wahyudin, 2024).

Sebagai institusi yang memiliki tanggung jawab utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintahan, Badan Kepegawaian Negara memiliki peran yang krusial dalam melaksanakan program pelatihan yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan para Aparatur Sipil Negara. Hal ini sesuai dengan amanat yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut memberikan dasar hukum bagi pelaksanaan diklat jabatan guna membentuk pegawai negeri yang profesional, berkompeten, dan memiliki keahlian teknis, fungsional, serta manajerial sesuai dengan tanggung jawab jabatannya. Aturan ini disusun sebagai upaya untuk memperkuat pengelolaan

sumber daya manusia di sektor pemerintahan, dengan harapan bahwa Aparatur Sipil Negara mampu menjalankan fungsi dan kinerjanya secara lebih efektif dan efisien. Dalam peraturan ini, dijelaskan pula mengenai tahapan pelaksanaan diklat jabatan, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi dan sertifikasi kompetensi. Pendidikan dan pelatihan menjadi elemen penting dalam pengembangan karir Aparatur Sipil Negara, serta berperan dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional. Implementasi PP No. 101 Tahun 2000 diharapkan mampu menjadi solusi terhadap tantangan peningkatan kualitas layanan publik dan memperkuat kapasitas birokrasi. Sebagai alat kebijakan yang krusial untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang berkinerja tinggi, regulasi ini menekankan pentingnya penyelenggaraan pelatihan yang terpadu dan sistematis. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Negara bersama instansi terkait diharapkan dapat memastikan bahwa pelaksanaan pelatihan jabatan dilakukan sesuai standar, melalui koordinasi yang baik, pengembangan materi pelatihan yang relevan, serta evaluasi yang transparan dan akuntabel (Rahmawati, *et al.*, 2024).

Tata kelola kolaboratif tidak hanya mengacu pada koordinasi administratif, tetapi juga pada proses berbagi pengetahuan, pengambilan keputusan bersama, dan implementasi kebijakan pelatihan secara partisipatif. Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan efektivitas program pelatihan karena menggabungkan perspektif dan sumber daya yang beragam dari para aktor yang terlibat. Berdasarkan peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 15 Tahun 2022 tentang pedoman pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk memberikan pedoman dalam rangka peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara di seluruh instansi pemerintah (Agustina & Daroini, 2025).

Tata Kelola kolaboratif juga merupakan sebuah model yang memungkinkan berbagai organisasi atau aktor independen bekerja sama dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Model ini menekankan pentingnya partisipasi, komunikasi yang transparan, serta kerja sama antar sektor publik, sektor swasta, dan sipil masyarakat (Wahyudin, et al., 2024).

Dalam implementasinya, efektivitas pelatihan sering kali menghadapi sejumlah kendala. Berdasarkan temuan awal, terdapat tiga persoalan utama yang kerap muncul, yaitu lemahnya koordinasi antar pihak terkait jumlah peserta, perubahan jadwal yang terjadi secara tiba-tiba, serta ketidaksesuaian materi pelatihan dengan realitas kerja di lapangan. Ketiga permasalahan ini berdampak signifikan terhadap kualitas dan pencapaian tujuan pelatihan. Kurangnya komunikasi yang terstruktur dan konsisten antara penyelenggara, fasilitator, dan peserta menyebabkan pelaksanaan pelatihan menjadi tidak optimal dan berisiko menghasilkan output yang tidak sesuai harapan. Hal ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam aspek tata kelola, khususnya dalam mekanisme koordinasi, perencanaan program, dan identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat (Wahyudin, 2023).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola kolaboratif yang diterapkan dalam pelatihan dan sertifikasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pusat Pengembangan ASN BKN. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat peranan tata kelola kolaboratif dalam pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi manajemen ASN di lembaga tersebut. Selanjutnya, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi, sehingga tata kelola

kolaboratif dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung keberhasilan program pelatihan dan sertifikasi ASN di Pusat Pengembangan ASN BKN.

## MATERI DAN METODE

Menurut Emerson (2012), tata kelola kolaboratif merupakan suatu kerangka kerja dan mekanisme dalam proses pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan yang melibatkan berbagai pihak, baik dari unsur pemerintahan maupun non-pemerintahan, termasuk sektor swasta dan lintas jenjang pemerintahan. Kolaborasi ini bertujuan untuk meraih sasaran bersama yang tidak dapat dicapai secara efektif hanya oleh lembaga negara. Keberhasilan dari kolaborasi ini dapat dinilai melalui beberapa elemen penting, seperti, dinamika hubungan kolaboratif, implementasi tindakan bersama, serta kemampuan untuk menghasilkan dampak dan beradaptasi dalam proses kolaborasi. Dalam konteks penelitian ini, prinsip-prinsip tersebut relevan untuk menganalisis bagaimana Pusat Pengembangan ASN BKN menjalin kerja sama dengan berbagai unit kerja, lembaga pelatihan, dan pihak lain dalam menyelenggarakan pelatihan dan sertifikasi manajemen ASN.

Emerson dan Nabatchi (2015) menguraikan konsep tata kelola kolaboratif dengan membaginya ke dalam tiga dimensi utama, yaitu konteks sistem, dinamika kolaborasi, dan faktor pendorong. Dimensi konteks sistem menggambarkan kondisi-kondisi yang memengaruhi keberlanjutan tata kelola kolaboratif, termasuk batasan dan peluang yang memengaruhi jalannya kolaborasi serta hasil yang dihasilkan. Ketiga dimensi ini penting untuk mengevaluasi keberhasilan kolaborasi dalam pelatihan, mulai dari kesiapan lingkungan organisasi, interaksi antar-aktor yang terlibat, hingga faktor-faktor internal seperti kepemimpinan, kepercayaan, dan komitmen bersama

Sementara, Ansell dan Gash (2007) menggambarkan Collaborative Governance sebagai suatu mekanisme di mana satu atau lebih lembaga pemerintah secara aktif melibatkan aktor-aktor nonpemerintah dalam proses pengambilan keputusan formal yang digarakan oleh konsesus untuk menetapkan atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset.

Berdasarkan definisi di atas, Peneliti menggunakan teori Collaborative Governance yang dikemukakan oleh Emerson et al. (2012) karena dianggap memiliki cakupan yang luas dan relevan untuk menjawab permasalahan penelitian. Konsep Collaborative Governance Regime (CGR) dalam teori ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika yang terjadi dalam proses kolaboratif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan penerapan tata kelola kolaboratif dalam pelatihan dan sertifikasi Manajemen Aparatur Sipil Negara di Pusat Pengembangan ASN, Badan Kepegawaian Negara, Ciawi, Bogor. Sampel penelitian terdiri dari 70 peserta pelatihan tahun 2024 yang dipilih melalui teknik purposive sampling, serta 12 penyelenggara kegiatan yang diambil secara total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket/kuesioner tertutup dan studi pustaka yang mendukung landasan teoritis. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator prinsip tata kelola kolaboratif, seperti partisipasi, koordinasi, akuntabilitas, dan komunikasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik Weight Mean Score (WMS) untuk mengukur tingkat penerapan prinsip-prinsip tersebut secara kuantitatif dan sistematis sesuai dengan karakteristik objek penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan yang digunakan untuk menilai tata kelola kolaboratif dalam pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi manajemen Aparatur Sipil Negara di Pusbang Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2024 berdasarkan model teoritis yang dikembangkan oleh Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012). Model ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu: (1) dinamika kolaboratif, (2) tindakan kolaboratif, dan (3) dampak serta kemampuan beradaptasi. Adapun tanggapan responden terhadap indikator - indikator dalam setiap dimensi tata kelola kolaboratif pada pelaksanaan kegiatan tersebut di Pusbang Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2024, disajikan sebagai berikut:

### 1. Dinamika Kolaboratif

Tabel 1 Dimensi Dinamika kolaboratif

Dimensi	Indikator	Penyelenggara		Peserta	
		mean	Kategori	mean	Kategori
Dinamika Kolaborasi	Penyampaian jadwal pelatihan & sertifikasi	4,42	Sangat Baik	4,19	Baik
	Komunikasi yang baik	4,33	Sangat Baik	4,27	Sangat Baik
	Koordinasi jadwal pelatihan & sertifikasi	4,50	Sangat Baik	4,24	Sangat Baik
	Koordinasi Perubahan Jadwal	4,25	Sangat Baik	4,16	Baik
	Keterlibatan peserta	4,42	Sangat Baik	4,20	Baik
	Komitmen dalam pelatihan	4,58	Sangat Baik	4,16	Baik
	Rata-Rata		4,42	Sangat Baik	4,20

Berikut merupakan hasil responden pada dimensi dinamika kolaboratif :

Dimensi Dinamika Kolaborasi Pada dimensi ini, indikator tertinggi dari penyelenggara adalah "Kepercayaan dan Partisipasi" dengan rata-rata 4,50 kategori "Sangat Baik", sedangkan dari peserta sebesar 4,18 kategori "Baik". Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggara memiliki keyakinan tinggi terhadap partisipasi aktif dalam kolaborasi, sementara peserta merasa cukup terlibat namun masih belum maksimal.

Indikator “Koordinasi” juga menunjukkan perbedaan persepsi dengan nilai 4,38 dari penyelenggara dan 4,20 dari peserta. Hal ini mengindikasikan bahwa koordinasi antarpihak selama pelaksanaan pelatihan dirasakan sangat baik oleh penyelenggara, namun oleh peserta masih dianggap cukup baik. Rata-rata keseluruhan pada dimensi ini adalah 4,42 (penyelenggara) dan 4,20 (peserta), menunjukkan konsistensi persepsi positif, meski perlu peningkatan keterlibatan peserta.

Temuan ini sejalan dengan *Thomson & Perry (2006)* yang menekankan pentingnya *mutual engagement* dan *trust-building* dalam keberhasilan kolaborasi. Rendahnya skor peserta pada indikator *koordinasi dalam perubahan jadwal* dan *penyampaian informasi jadwal* mengindikasikan bahwa dinamika komunikasi masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan pelatihan lebih responsif terhadap kebutuhan dan ekspektasi peserta.

## 2. Tindakan kolaboratif

Tabel 2 Dimensi Tindakan kolaboratif

Dimensi	Indikator	Penyelenggara		Peserta	
		mean	Kategori	mean	Kategori
Tindakan Kolaborasi	Informasi jumlah peserta	4,33	Sangat Baik	4,34	Sangat Baik
	Perubahan jadwal disampaikan tepat waktu	4,50	Sangat Baik	4,16	Baik
	Tindakan penyelenggara dalam menjaga efektivitas pelatihan	4,58	Sangat Baik	4,16	Baik
	Efektivitas mekanisme penjadwalan ulang	4,42	Sangat Baik	4,21	Sangat Baik
	Diskusi dilakukan dengan melibatkan masukan peserta	4,25	Sangat Baik	4,20	Baik
	Pelaksanaan pelatihan berkoordinasi dengan pihak terkait	4,33	Sangat Baik	3,97	Baik
	Rata-Rata	4,40	Sangat Baik	4,17	Baik

Dimensi Tindakan Kolaboratif Pada dimensi ini, indikator “Efektivitas Proses Pelatihan” memperoleh nilai rata-rata 4,50 dari penyelenggara dan 4,19 dari peserta.

Nilai ini menunjukkan bahwa penyelenggara merasa metode pelatihan telah dilaksanakan secara efisien dan terstruktur. Namun peserta menilai bahwa masih terdapat ruang perbaikan pelatihan agar lebih aplikatif dan sesuai kebutuhan kerja. Sementara itu, indikator “Koordinasi dalam Implementasi” memperoleh nilai 4,29 (penyelenggara) dan 4,09 (peserta). Ini menjadi indikator terendah dari sisi peserta dan menggambarkan perlunya peningkatan teknis dalam hal alur pelaksanaan pelatihan dan kejelasan peran selama program berlangsung. Rata-rata keseluruhan pada dimensi ini adalah 4,40 (penyelenggara) dan 4,18 (peserta), keduanya dalam kategori sangat baik dan baik, namun masih menunjukkan kesenjangan persepsi yang perlu dicermati. Hasil ini memperkuat pandangan *Bryson, Crosby & Stone (2006)* bahwa dalam konteks tata kelola kolaboratif, keberhasilan sangat bergantung pada adanya aksi nyata dari para pemangku kepentingan, bukan hanya komunikasi. Dibandingkan dengan penelitian *Muliadi (2021)* yang meneliti pelatihan berbasis kolaborasi di sektor pendidikan, temuan ini menunjukkan tingkat koordinasi yang lebih tinggi, namun tetap terdapat tantangan dalam pelibatan pihak eksternal seperti unit kerja atau mitra pelatihan.

## 3. Dampak dan adaptasi

Tabel 3 Dimensi Dampak dan adaptasi

Dimensi	Indikator	Penyelenggara		Peserta	
		mean	Kategori	mean	Kategori
Dampak dan adaptasi	Kepuasan kualitas pelatihan & Sertifikasi	4,33	Sangat Baik	4,24	Sangat Baik
	Kepuasan terhadap kolaborasi penyelenggara dan peserta	4,42	Sangat Baik	4,31	Sangat Baik
	Manfaat pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan	4,42	Sangat Baik	4,16	Baik

Dampak& adaptasi	Manfaat pelatihan dalam meningkatkan kompetensi	4,25	Sangat Baik	4,41	Sangat Baik
	Sistem kolaborasi menunjukkan perbaikan keberlanjutan	4,50	Sangat Baik	4,17	Baik
	Penyelenggara responsif terhadap kendala dan perubahan	4,58	Sangat Baik	4,27	Sangat Baik
Rata-Rata		4,42	Sangat Baik	4,26	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,41</b>	<b>Sangat Baik</b>	<b>4,21</b>	<b>Sangat Baik</b>

Dimensi Dampak dan Adaptasi terhadap Perubahan Dimensi ini mencakup kepuasan, manfaat pelatihan, dan adaptasi terhadap perubahan. Indikator “Kepuasan Peserta” memperoleh nilai 4,38 dari penyelenggara dan 4,28 dari peserta, yang menunjukkan bahwa pelatihan secara umum dirasakan memuaskan. Indikator “Manfaat Pelatihan” juga dinilai tinggi oleh peserta ( 4,29 ) dan penyelenggara ( 4,34 ), menandakan keberhasilan dalam menyampaikan materi yang relevan. Indikator terakhir “Adaptasi terhadap Perubahan” memperoleh nilai 4,54 (penyelenggara) dan 4,22 (peserta). Ratarata dimensi ini adalah 4,42 untuk penyelenggara dan 4,26 untuk peserta, menegaskan bahwa pelatihan berhasil memberikan dampak positif yang signifikan, terutama dalam membantu peserta beradaptasi terhadap perubahan birokrasi dan sistem ASN modern.

Hasil ini konsisten dengan studi *Rakhmawati (2020)* yang menemukan bahwa meskipun peserta merasa puas terhadap penyelenggaraan pelatihan, efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi kerja sering kali tidak maksimal jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi.

Tabel 4 Rekapitulasi variabel tata kelola kolaboratif

Dimensi	Indikator	Penyelenggara		Peserta	
		mean	Kategori	mean	Kategori
	Penyampaian informasi jadwal pelatihan & sertifikasi	4,42	Sangat Baik	4,19	Baik

Dinamika Kolaborasi	Komunikasi yang baik	4,33	Sangat Baik	4,27	Sangat Baik
	Koordinasi jadwal pelaksanaan pelatihan & sertifikasi	4,50	Sangat Baik	4,24	Sangat Baik
	Koordinasi dalam Perubahan Jadwal	4,25	Sangat Baik	4,16	Baik
	Keterlibatan peserta	4,42	Sangat Baik	4,20	Baik
	Komitmen dalam pelatihan & sertifikasi	4,58	Sangat Baik	4,16	Baik
Rata-Rata		4,42	Sangat Baik	4,20	Baik
Tindakan Kolaborasi	Informasi mengenai jumlah peserta	4,33	Sangat Baik	4,34	Sangat Baik
	Perubahan jadwal disampaikan tepat waktu	4,50	Sangat Baik	4,16	Baik
	Tindakan penyelenggara dalam menjaga efektivitas pelatihan	4,58	Sangat Baik	4,16	Baik
	Efektivitas mekanisme penjadwalan ulang	4,42	Sangat Baik	4,21	Sangat Baik
	Diskusi dilakukan dengan melibatkan masukan peserta	4,25	Sangat Baik	4,20	Baik
Rata-Rata		4,40	Sangat Baik	4,17	Baik
Dampak& adaptasi	Kepuasan kualitas pelatihan & Sertifikasi	4,33	Sangat Baik	4,24	Sangat Baik
	Kepuasan terhadap kolaborasi penyelenggara dan peserta	4,42	Sangat Baik	4,31	Sangat Baik
	Manfaat pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan	4,42	Sangat Baik	4,16	Baik
	Manfaat pelatihan dalam meningkatkan kompetensi peserta	4,25	Sangat Baik	4,41	Sangat Baik
	Sistem kolaborasi menunjukkan perbaikan keberlanjutan	4,50	Sangat Baik	4,17	Baik

Penyelenggara a responsif terhadap kendala dan perubahan	4,58	Sangat Baik	4,27	Sangat Baik
Rata-Rata	4,42	Sangat Baik	4,26	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>	<b>4,41</b>	<b>Sangat Baik</b>	<b>4,21</b>	<b>Sangat Baik</b>

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel diatas, menghasilkan rata-rata “sangat baik” dari kedua pihak. Penyelenggara menghasilkan rata-rata 4,41 dan peserta dengan rata-rata 4,21. Hasil tersebut diimbangi oleh upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak penyelenggara yang berusaha memberikan yang terbaik dalam proses pelaksanaan pelatihan.

Hasil penelitian yang dilakukan mengenai tata kelola kolaboratif dalam pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi manajemen Aparatur Sipil Negara di Pusbang Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian Negara Bogor tahun 2024, dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan kegiatan tersebut telah berjalan dengan sangat baik menurut persepsi penyelenggara dan baik hingga sangat baik menurut peserta. Capaian tersebut terlihat melalui rata-rata nilai keseluruhan sebesar 4,41 dari penyelenggara dan 4,21 dari peserta. Pada dimensi dinamika kolaborasi, baik komunikasi, koordinasi, maupun kepercayaan dan partisipasi menunjukkan bahwa interaksi antar pihak terkait telah berlangsung efektif, meskipun peserta masih menilai perlunya peningkatan dalam aspek partisipasi aktif. Dimensi tindakan kolaboratif, seperti harmonisasi informasi, efektivitas proses pelatihan, dan koordinasi implementasi, memperoleh penilaian yang sangat baik dari penyelenggara. Namun peserta mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan dan teknis koordinasi pelaksanaan masih perlu ditingkatkan agar pelatihan lebih aplikatif dan kontekstual. Sementara itu, pada dimensi dampak dan adaptasi terhadap perubahan, baik penyelenggara maupun peserta sepakat bahwa pelatihan memberi manfaat nyata dalam peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara

dan membantu adaptasi terhadap dinamika reformasi birokrasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif yang diterapkan telah mampu menciptakan sinergi antara penyelenggara dan peserta.

Namun demikian, beberapa aspek pelaksanaan teknis dan metode pelatihan perlu ditingkatkan untuk mendorong partisipasi aktif dan tercapainya hasil pelatihan yang lebih optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan tata kelola kolaboratif dalam pelatihan dan sertifikasi manajemen ASN di Pusat Pengembangan ASN BKN masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Beberapa persoalan yang ditemukan meliputi kurangnya koordinasi antara pihak penyelenggara dan instansi pengusul terkait jumlah peserta, seringnya perubahan jadwal secara mendadak, serta belum optimalnya kesesuaian materi pelatihan dengan kondisi kerja nyata di lapangan. Permasalahan-permasalahan ini secara langsung berdampak pada efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pencapaian tujuannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri (2021), yang menunjukkan bahwa pelatihan ASN di beberapa instansi mengalami hambatan serupa akibat kurangnya keterlibatan lintas sektor sejak tahap perencanaan. Putri menekankan bahwa absennya mekanisme konsultatif menyebabkan penyusunan materi dan jadwal pelatihan menjadi tidak relevan dengan kebutuhan peserta. Hal ini memperkuat temuan dalam penelitian ini, di mana keterlibatan aktor-aktor kunci belum dilakukan secara sistematis, sehingga menghasilkan ketidaksesuaian antara pelatihan dan konteks kerja nyata.

Selain itu, studi oleh Ramadhani dan Yusuf (2020) menyoroti pentingnya kapasitas kelembagaan dalam mendukung *collaborative governance*. Mereka menyebut bahwa kolaborasi dalam program pelatihan ASN hanya akan berhasil jika didukung oleh

sistem informasi yang terintegrasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks BKN, belum optimalnya sistem koordinasi antar unit pelaksana dan terbatasnya akses informasi antar pihak menjadi bukti bahwa *institutional design* sebagai prasyarat tata kelola kolaboratif belum sepenuhnya dipenuhi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori Emerson dan Nabatchi bahwa kolaborasi yang berhasil bukan sekadar mengumpulkan berbagai aktor dalam satu forum, tetapi menuntut adanya *collaborative capacity* yang mencakup struktur, proses, dan hubungan yang mendukung terwujudnya aksi kolektif yang efektif. Untuk itu, BKN perlu memperkuat dinamika kolaboratif melalui peningkatan komunikasi antar pemangku kepentingan, penguatan komitmen bersama, dan penyediaan ruang dialog yang terbuka untuk memastikan bahwa pelatihan ASN benar-benar relevan, tepat sasaran, dan mampu menjawab tantangan kerja.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan pelatihan telah berjalan dengan sangat baik menurut penyelenggara, dengan rata-rata penilaian sebesar 4,41, dan dinilai baik hingga sangat baik oleh peserta, dengan rata-rata 4,21. Tiga dimensi utama tata kelola kolaboratif yang diteliti yakni dinamika kolaborasi, tindakan kolaboratif, serta dampak dan adaptasi terhadap perubahan menunjukkan implementasi yang kuat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tata kelola kolaboratif telah menjadi fondasi penting dalam keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Untuk meningkatkan efektivitas lebih lanjut, perlu dilakukan perbaikan koordinasi teknis, perbaikan metode

pelatihan yang lebih kontekstual, serta peningkatan partisipasi ruang aktif bagi peserta.

### DAFTAR PUSTAKA

- Apriliani, A. W. (2024). Collaborative Governance dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Melalui Pelatihan dan Pendampingan. *Qardhul Hasan: Media Pengabdian kepada masyarakat*, 10(3).
- Agustina, R., & Daroini, A. (2025). Analisis Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pengembangan Kompetensi, Disiplin, Dan Etos Kerja Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*, 25(1), 130-140.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Dino Alfian Nurdiansyah, i. (2024). tata kelola kolaboratif pengembangan pariwisata di desa sidumulyo kaboaten jember . . *Pubmedia Ilmu Sosial dan Humaniora*, Jilid : 1, Nomor 3,, 1-14.
- Emerson, K. ((2015)). *Rezim Tata Kelola Kolaboratif*. Georgetown University Press.
- Emerson, K. (2012). Kerangka integratif untuk tata kelola kolaboratif. *Jurnal penelitian dan teori administrasi publik*, 22(1), 1-29.
- Kurniawan, T. &. (2017). Tata Kelola Kolaboratif dalam Hubungan Dinamis Publik-Swasta-Masyarakat untuk Mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. . *Pembangunan dan Masyarakat*, 46(3), 421-426.
- Maulidah, N. (2023). TATA KELOLA KOLABORATIF DALAM PENGELOLAAN DESTINASI WISATA KOTA TUA JAKARTA. *Universitas Nasional*.

- Muliadi, A. (2021). *Model pelatihan kolaboratif di sektor pendidikan: Studi kasus pelatihan guru berbasis kemitraan*. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Profesi*, 9(3), 210–223.
- Mulyani, A. (2017). Pengaruh Tim Building Terhadap Kerja Sama Peserta pelatihan nusantara sehat VIII. *Disertasi Doktor universitas pendidikan*.
- PusbangpegASNBKN. (2019). *Panduan Pelatihan dan Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen ASN*.
- Rakhmawati, D. (2020). *Evaluasi efektivitas pelatihan ASN dan relevansinya terhadap kebutuhan organisasi*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 145–158.
- Rahmawati, R. R. (2024). Kolaborasi Antar Instansi Bappeda Litbang dengan Sekretariat Daerah dalam Meningkatkan Akuntabilitas. *Karimah Tauhid*, 3(8), 9024-9030.
- Ramadhani, M., & Yusuf, H. (2020). *Peran kapasitas kelembagaan dalam tata kelola kolaboratif pelatihan ASN*. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 11(1), 45–59
- Rizkyani Salsabila1, e. s. (2024). Efektivitas pendidikan dan pelatihan teknis ASN pada BKSDM kabupaten karawang (kegiatan english camp). *Jurnal ekonomi dan manajemen*, 628-636.
- Rukmana, I. R. (2020). Efektivitas Penilaian Kinerja berbasis E-Kinerja di pusat pelatihan manajemen kepemimpinan pertanian. *Jurnal governasi*, 5156.
- Sari, W. H. (2024). Analisis Kinerja Pegawai Pusat Pengembangan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara. *Karimah Tauhid*, 3(4), 4497-4505.
- Sartika, U. D. (2019). Pengaruh Pelatihan Di Pusat Layanan Usaha Terpadu Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Cianjur. *Jurnal governasi*, 5(2), 157-162.
- Silvia, F. H. (2024). Efektivitas Sistem Informasi Pelatihan Sertifikasi Dan Kompetensi Teknis Manajemen ASN Dalam Aplikasi siplima di Pusat pengembangan kepegawaian ASN BKN. *Karimah Tauhid*, 3(3).
- Syafitri, R. A., Nusantara, A. B., Sahila, A. N., Samsi, A., & Salbiah, E. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Balai Latihan Kerja. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1681-1694.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32
- Tumanggor, P. (2024). Analisis Efektivitas penggunaan media pelatihan online "ASN Unggul" begi Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kinerja organisasi (Studi pada Lembaga Administrasi Negara).
- Putri, A. N. (2021). *Analisis partisipasi lintas sektor dalam perencanaan pelatihan ASN di Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123–135.
- Rahmawati, R., Ramdani, F. T., Wahyudin, C., Apriliyani, N. V., Purnamasari, I., & Subagdja, O. (2024). Kolaborasi Antar Instansi Bappeda Litbang dengan Sekretariat Daerah dalam Meningkatkan Akuntabilitas. *Karimah Tauhid*, 3(8), 9024-9030.
- Wahyudin, C. E. C. E. P., Apriliyani, A. F. M. I., Ramdani, F. T., Pratidina, G. I. N. U. N. G., & Seran, G. G. (2023). A bibliometric analysis collaborative governance of plastic reduction through the transformation industry. *Journal of Engineering Science and Technology*, 18(4), 85-93.
- Wahyudin, C., Hasbiyah, D., Septiana, M. P., & Zidane, M. R. D. (2024). Collaborative Governance dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Penyuluhan Budidaya Tanaman Seledri Teknik Hidroponik. *Qardhul Hasan: Media Pengabdian kepada Masyarakat*, 10(3), 215-230.

Wahyudin, C., Firliandoko, R., Amalia, N., & Zulfa, A. A. (2024). Collaborative based tourism governance model in sustainable tourism development. *Jurnal Governansi*, 10(2), 147-164.