Volume 11 (2) (2026) : (185-195)
Jurnal Kewidyaiswaraan
https://jurnalwi.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan

PEMETAAN SPESIALISASI WIDYAISWARA NASIONAL: LANGKAH AWAL PERENCANAAN DAN PENGUATAN KOMPETENSI KE DEPAN

Choiriyah Basnawi[1], Regina Syfa Qorilia[2], Diana Linawati[3]
[1,2,3]Lembaga Administrasi Negara

Info Artikel
Received
11 September 2026
Accepted
2 November 2026
Published
11 November 2026

Kata Kunci:
Widyaiswara, Pemetaan Kompetensi, Pengembangan Kompetensi

Abstrak
Keterbatasan informasi mengenai sebaran spesialisasi kompetensi Widyaiswara pada tingkat nasional menjadi tantangan dalam penyusunan strategi pengembangan kompetensi, penugasan pembelajaran, dan pemanfaatan keahlian Widyaiswara. Penelitian ini bertujuan memetakan kondisi aktual spesialisasi kompetensi Widyaiswara di Indonesia yang difokuskan pada kompetensi teknis dan kompetensi manajerial. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui survei nasional tahun 2025. Data dikumpulkan dari 3.103 Widyaiswara yang mewakili 77,75% dari total populasi nasional sebanyak 3.991 Widyaiswara per September 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spesialisasi pada rumpun kompetensi teknis (2.026) lebih dominan dibandingkan rumpun kompetensi manajerial (1.827). Pada rumpun teknis, spesialisasi yang paling banyak dimiliki adalah Pemerintahan dan Pembangunan Daerah, sedangkan pada rumpun manajerial adalah Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Dasar, Nilai & Karakter. Variasi distribusi spesialisasi yang ditemukan menunjukkan perlunya pengelolaan kompetensi Widyaiswara yang lebih terarah dan berbasis data. Temuan ini menunjukkan pentingnya pemetaan spesialisasi Widyaiswara berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki untuk mendukung kesesuaian antara kompetensi Widyaiswara dan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Hasil pemetaan juga dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan kompetensi, *Individual Development Plan* (IDP), penentuan prioritas pelatihan, serta penyusunan basis data spesialisasi Widyaiswara pada setiap instansi guna mendukung penugasan yang lebih sesuai dengan bidang keahliannya.

Abstract
Limited information on the distribution of Widyaiswara competency specializations at the national level presents challenges for developing competency development strategies, assigning learning activities, and optimizing the utilization of Widyaiswara expertise. This study aims to map the current profile of Widyaiswara competency specializations in Indonesia, focusing on two main dimensions: technical and managerial competencies. A descriptive quantitative approach was employed through a national survey conducted in 2025. Data were collected from 3,103 Widyaiswara, representing 77.75% of the national population of 3,991 Widyaiswara as of September 2025. The findings indicate that technical competency specializations (2,026) are more prevalent than managerial competency specializations (1,826). Within the technical competency domain, Public Policy and Public Administration emerged as the most common specialization, while Leadership and Organizational Development were the dominant specializations within the managerial competency domain. The variation in the distribution of competency specializations highlights the need for a more targeted and data-driven approach to Widyaiswara competency management. The findings underscore the importance of mapping Widyaiswara specializations based on core competencies to support better alignment between Widyaiswara competencies and the competency development needs of civil servants. Furthermore, the mapping results can serve as a basis for developing competency development strategies, preparing Individual Development Plans (IDPs), determining training priorities, and establishing institutional databases of Widyaiswara specializations to support more appropriate assignments based on areas of expertise.

Correspondence :
Lembaga Administrasi Negara
Jalan Veteran 10 Jakarta Pusat
choiriyah.basnawi@lan.go.id

e-ISSN : 2548-9437

PENDAHULUAN

Widyaiswara memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) melalui proses pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara, Widyaiswara merupakan jabatan yang memiliki tugas dan ruang lingkup kegiatan dalam melakukan kegiatan yang mencakup pembelajaran, pengembangan program pelatihan, dan penjaminan mutu pada program pelatihan. Widyaiswara adalah kepercayaan dan harapan yang berguna dalam memengaruhi keberhasilan suatu tujuan dari pelaksanaan program pelatihan (Diapramana dkk., 2015, sebagaimana dikutip dalam Izzati & Budiono, 2024).

Sebagai fasilitator pembelajaran, widyaiswara perlu memiliki penguasaan yang kuat pada aspek teknis maupun manajerial agar mampu memastikan efektivitas pelatihan dan relevansi materi dengan kebutuhan birokrasi. Namun, hingga kini belum tersedia sebaran spesialisasi kompetensi widyaiswara secara nasional. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan literatur yang signifikan, khususnya terkait dengan pemetaan distribusi kompetensi teknis dan manajerial yang dimiliki oleh widyaiswara di berbagai instansi pemerintah secara nasional. Pada tataran tata kelola ASN, kerangka internasional juga menempatkan penguatan kompetensi sebagai syarat birokrasi yang profesional dan adaptif. OECD melalui Recommendation on Public Service Leadership and Capability (2019) menekankan bahwa pemerintah perlu secara berkelanjutan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan, sehingga pemetaan kompetensi menjadi bagian dari pendekatan berbasis bukti dalam pengembangan aparatur.

Dengan mempertimbangkan kesenjangan tersebut, kajian ini berupaya menyusun pemetaan awal sebaran kompetensi widyaiswara sebagai basis empiris yang pada tahap berikutnya dapat dikembangkan untuk mendukung perencanaan dan pengelolaan kompetensi secara lebih sistematis. Sihombing dkk. (2025) menunjukkan bahwa kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dan kebutuhan organisasi masih nyata, sehingga pendekatan berbasis kompetensi diperlukan untuk memastikan pengembangan kompetensi benar-benar selaras dengan tuntutan birokrasi.

Dalam aspek administratif dan tata kelola data, kebutuhan pemetaan kompetensi widyaiswara juga dilatarbelakangi oleh perlunya pembaruan dan validasi informasi secara nasional. Lembaga Administrasi Negara melalui Direktorat Penguatan Kapasitas Jabatan Fungsional bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN memiliki Sistem Informasi Widyaiswara (SIWI) yang dikelola melalui platform siwi.lan.go.id. Sistem ini merupakan platform berbasis web yang merupakan portal tunggal untuk pengelolaan data dan layanan kewidyaiswaraan secara nasional. SIWI dirancang untuk menjadi basis data yang menyeluruh bagi pejabat fungsional widyaiswara dengan sejumlah fitur utama, antara lain database widyaiswara, statistik, dan publikasi kebijakan terkait kewidyaiswaraan sebagai basis data profil widyaiswara. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan sejumlah data yang belum diperbarui secara berkala. Ketidakterbaruan data ini berpotensi memengaruhi akurasi informasi dalam proses perencanaan, penugasan, dan pengambilan keputusan berbasis kompetensi.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan administratif dan teknis untuk melakukan pemutakhiran data secara sistematis dan terintegrasi. Pemetaan kompetensi melalui survei nasional menjadi salah satu instrumen untuk melakukan validasi, verifikasi, dan pembaruan informasi secara lebih komprehensif. Dengan demikian, hasil pemetaan tidak hanya berfungsi sebagai gambaran empiris sebaran kompetensi, tetapi juga sebagai upaya konsolidasi dan pembaruan basis data nasional widyaiswara agar selaras dengan kondisi aktual di lapangan.

Urgensi pemetaan kompetensi widyaiswara saat ini berkaitan dengan tersedianya data yang valid untuk menjadi fondasi penting dalam menggambarkan kondisi aktual kompetensi widyaiswara di seluruh instansi pemerintah secara nasional. Kebutuhan akan pemetaan kompetensi widyaiswara secara nasional semakin jelas ketika melihat bahwa pengembangan kompetensi yang efektif hanya dapat dirancang melalui analisis kebutuhan yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Djajadi (2024) menegaskan bahwa analisis kebutuhan merupakan fondasi utama dalam merancang program pengembangan kompetensi, sehingga tanpa pemetaan kompetensi yang jelas, proses identifikasi kompetensi inti akan berjalan tidak optimal dan berpotensi menghasilkan rancangan pelatihan yang tidak tepat sasaran. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Diana Linawati dan Pratiwi Noviayanti dalam Jurnal Kewidyaiswaraan (2023), yang menunjukkan bahwa strategi pengembangannya harus dimulai dari analisis kebutuhan yang akurat. Ketidakterpaduan sebaran kompetensi tersebut mengindikasikan belum adanya peta kompetensi nasional yang komprehensif, sehingga mempertegas urgensi pemetaan kompetensi sebagai dasar teoretis untuk merumuskan kebijakan pengembangan widyaiswara yang lebih terarah, proporsional, dan berkelanjutan.

Beberapa penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Widyaiswara masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan identifikasi kebutuhan kompetensi. Malika (2026) menemukan bahwa pengembangan kompetensi Widyaiswara belum berjalan optimal karena analisis kebutuhan pelatihan masih belum didukung oleh standar kompetensi yang jelas, serta pelaksanaan program pengembangan kompetensi lebih dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran dibandingkan kebutuhan individual Widyaiswara. Di sisi lain, Suharto (2025) mengungkapkan bahwa belum tersedia pedoman yang rinci mengenai pengembangan kompetensi profesional berkelanjutan bagi Widyaiswara, padahal dinamika lingkungan kerja dan perubahan kebijakan menuntut Widyaiswara untuk terus mengembangkan kompetensinya secara adaptif. Temuan kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa

pengembangan kompetensi Widyaiswara masih memerlukan dasar informasi yang lebih komprehensif mengenai kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang perlu diperkuat. Oleh karena itu, pemetaan spesialisasi kompetensi Widyaiswara menjadi penting sebagai dasar dalam mengidentifikasi profil kompetensi yang tersedia, menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi secara lebih tepat sasaran, serta mendukung penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi Widyaiswara yang berbasis data.

Kebijakan pengembangan kompetensi PNS membutuhkan data kompetensi widyaiswara yang akurat agar arah intervensi benar-benar sesuai dengan kebutuhan birokrasi. Wardiyanto dkk. (2025) menemukan bahwa ketidaksesuaian antara pelatihan dan kebutuhan operasional kerap menimbulkan *mismatch* antara kemampuan aparatur dan mandat pekerjaan, sehingga pemetaan kompetensi menjadi fondasi penting untuk memastikan relevansi pembelajaran birokrasi. Tanpa pemetaan kompetensi yang jelas, program pelatihan berisiko tidak selaras dengan tuntutan birokrasi modern yang menghadapi tekanan transformasi digital, reformasi kelembagaan, dan peningkatan kualitas layanan publik. Pemetaan kompetensi yang sistematis dan diperbarui secara berkala memungkinkan identifikasi kebutuhan yang tepat sekaligus menyediakan dasar empiris untuk merancang kurikulum dan penugasan widyaiswara sesuai spesialisasinya. Dengan ketersediaan data komprehensif tersebut, proses pengembangan dan penempatan widyaiswara dapat dilakukan lebih efektif dan efisien, sehingga kebijakan pengembangan kompetensi PNS menjadi lebih terarah, responsif, dan relevan dengan dinamika birokrasi.

Dengan demikian, pemetaan kompetensi widyaiswara secara nasional merupakan langkah strategis untuk memastikan pengembangan kompetensi PNS berbasis data valid secara nasional, mendukung perumusan kebijakan yang tepat dalam pengembangan kompetensi, serta memfasilitasi instansi pemerintah dalam mengoptimalkan peran widyaiswara sesuai dengan kebutuhan spesialisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi aktual spesialisasi widyaiswara dengan fokus pada dua dimensi utama, yaitu kompetensi teknis dan manajerial. Melalui pendekatan deskriptif kuantitatif, penelitian ini menyajikan distribusi sebaran spesialisasi berdasarkan kategori dan frekuensi, sehingga dapat memberikan gambaran empiris mengenai profil kompetensi widyaiswara secara nasional. Hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan nasional dalam menyusun kebijakan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang lebih komprehensif, seimbang, dan adaptif terhadap kebutuhan birokrasi di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk mencoba menggambarkan hasil pemetaan spesialisasi widyaiswara secara nasional. Penyajian kondisi faktual dan distribusi kompetensi menjadi arah dari fokus artikel yang menggunakan sumber data dari pemetaan kompetensi yang dilakukan terhadap seluruh instansi pemerintah yang memiliki widyaiswara di Indonesia. Proses pengumpulan data dilakukan mulai awal tahun 2025 sampai akhir September 2025 melalui survei terstruktur dengan populasi seluruh widyaiswara di Indonesia.

Jumlah responden yang diperoleh dalam survei ini adalah sebanyak 3.103 dari total 3.991 widyaiswara nasional berdasarkan data September 2025 Widyaiswara di Indonesia. Angka tersebut menunjukkan tingkat partisipasi yang cukup representatif (lebih dari tiga perempat populasi) dan dapat mencerminkan cakupan nasional yang memadai untuk menggambarkan profil umum widyaiswara di Indonesia.

Pengisian survei dilakukan dengan mekanisme *self-assessment*, di mana setiap widyaiswara diminta untuk mengisi secara mandiri formulir pemetaan spesialisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai profil kompetensi dari perspektif profesional masing-masing widyaiswara sesuai dengan sektor dan bidangnya.

Artikel ini mencoba berfokus pada dua variabel utama yaitu spesialisasi yang terkait dengan kompetensi teknis dan juga kompetensi manajerial. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan mengelompokkan dan menyajikan distribusi sebaran spesialisasi berdasarkan kategori dan frekuensinya. Dari situ akan diperoleh hasil gambaran empiris mengenai kondisi aktual spesialisasi widyaiswara sebagai dasar perumusan kebijakan pengembangan kapasitas ASN di masa mendatang.

Selain data primer yang diperoleh melalui survei, penelitian ini juga menggunakan studi literatur sebagai sumber data pendukung. Studi literatur dilakukan melalui penelaahan terhadap peraturan perundang-undangan, dokumen kebijakan, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kompetensi Widyaiswara dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Studi literatur digunakan untuk memperkuat landasan konseptual penelitian, memberikan konteks terhadap temuan penelitian, serta mendukung proses interpretasi hasil pemetaan kompetensi Widyaiswara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

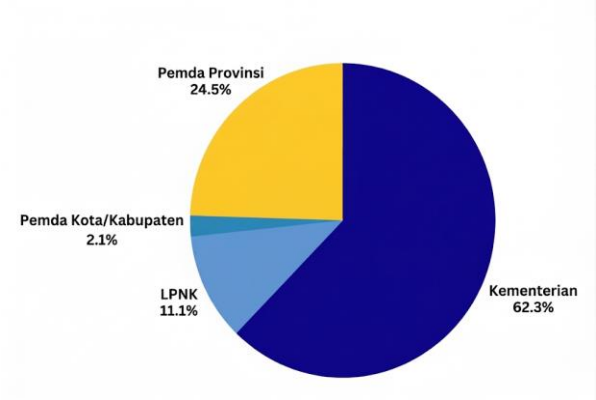
Bagian ini merangkum temuan utama dari pemetaan kompetensi widyaiswara. Uraiannya dimulai dari profil responden, dilanjutkan dengan sebaran kompetensi teknis dan manajerial, lalu diakhiri dengan pembacaan pola temuan yang akan menjadi dasar analisis pada bagian diskusi.

A. Grafik Dasar (Profil Responden)

1. Pemetaan Jumlah dan Sebaran Widyaiswara

Hasil dari jumlah widyaiswara dengan sebaran di setiap instansi dikategorikan dengan jenis instansi Kementerian, LPNK, Pemda Kota/Kabupaten, dan Pemda Provinsi seperti pada Gambar 1 Sebaran spesialisasi widyaiswara yang berdasarkan kepada jenis instansi. Sebaran spesialisasi widyaiswara pada jenis instansi Kementerian berjumlah 1.933 widyaiswara, LPNK berjumlah 343 widyaiswara, Pemda Kota/Kabupaten berjumlah 66 widyaiswara, dan Pemda Provinsi berjumlah

761 widyaiswara, sehingga total keseluruhan dari empat (4) jenis instansi yaitu 3.103 widyaiswara.



Gambar 1. Sebaran Responden Widyaiswara Berdasarkan Jenis Instansi

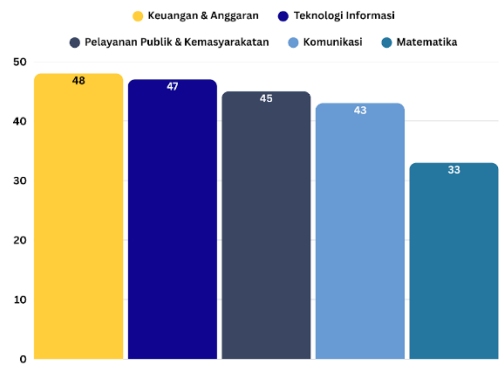
2. Tingkat Partisipasi Nasional

Hingga akhir periode pengumpulan data pada September 2025, survei berhasil menjaring 3.103 responden dari total populasi nasional sebanyak 3.991 widyaiswara. Jumlah tersebut menunjukkan tingkat keterwakilan sebesar 77,75%, sementara 888 widyaiswara tidak berpartisipasi dalam pengisian survei. Tingginya tingkat partisipasi tersebut memberikan dasar empiris yang kuat untuk menggambarkan kondisi dan profil kompetensi widyaiswara pada tingkat nasional.

B. Pemetaan Spesialisasi Teknis

Dalam penelitian ini, rumpun kompetensi teknis dimaknai sebagai bidang spesialisasi atau substansi pembelajaran yang dikuasai dan diampu oleh Widyaiswara dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN. Dengan demikian, pemetaan yang dilakukan tidak dimaksudkan untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi teknis Widyaiswara, melainkan untuk mengidentifikasi bidang materi pembelajaran yang menjadi keahlian dan fokus pengajaran Widyaiswara berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta pengalaman mengajar yang dimiliki.

1. Grafik Distribusi Spesialisasi Teknis (Terbanyak)



Gambar 2. Lima Sebaran Kompetensi Teknis

Grafik distribusi menunjukkan lima (5) spesialisasi sebaran teknis dari total 391 jenis kompetensi teknis. Sebaran teknis ini menunjukkan hasil terbanyak diperoleh dari kompetensi Keuangan dan Anggaran berjumlah 48, kemudian Teknologi dan Informasi berjumlah 47, Pelayanan Publik dan Kemasyarakatan berjumlah 45, Komunikasi berjumlah 43, dan Matematika berjumlah 33.

2. Sebaran Seluruh Spesialisasi Teknis (Cluster Per Rumpun)

Tabel 1. Sebaran Seluruh Spesialisasi Teknis

No	Klaster Tematik	Substansi (Ruang Lingkup Kompetensi)	Jumlah
1	Pemerintahan & Pembangunan Daerah	Perencanaan & Penyelenggaraan Pembangunan Daerah; DPRD; Hukum & Kebijakan; Coaching & Mentoring; Manajemen ASN; Pemerintahan; Pemerintahan Daerah; (dll.)	365 (18.02%)
2	Pertanian, Pangan & Perdesaan	Perikanan; Budidaya Tanaman; Penyuluhan Pertanian; Sosial Ekonomi Pertanian; Koperasi; Nutrisi dan Pakan Ternak; (dll.)	241 (11.90%)
3	Infrastruktur, Teknik & Keselamatan	Manajemen Bencana; Keselamatan Kesehatan Kerja (K3); Listrik; Bencana; Pemetaan; Teknik Ketenagalistrikan; (dll.)	236 (11.65%)
4	Pendidikan, Kurikulum & Pengembangan SDM	Matematika; IPA; Kurikulum; Biologi; Karya Tulis Ilmiah (KTI); Analis Pengembangan Kompetensi (AKPK); (dll.)	236 (11.65%)

No	Klaster Tematik	Substansi (Ruang Lingkup Kompetensi)	Jumlah
5	Keuangan Negara & PBJ	Keuangan & Anggaran; Pajak; Pengadaan Barang/Jasa; Pengeluaran Negara; Anggaran Negara; Pemeriksaan; (dll.)	226 (11.15%)
6	Kesehatan Publik & Layanan Kesehatan	Kesehatan; Gender & Kesehatan; Gizi; Manajemen Kesehatan; Promosi Kesehatan; Kompetensi Tenaga Kesehatan; (dll.)	200 (9.87%)
7	Kebangsaan, Ideologi & Sosial Kultural	Bahasa Inggris; Seni; Manajerial & Sosial Kultural; Bahasa Indonesia; Wawasan Kebangsaan; (dll.)	178 (8.79%)
8	TI, Data & Keamanan Siber	Teknologi Informasi; Digital; Pengolahan dan Analisis Data; Manajemen dan Sistem Transportasi; IT Governance; (dll.)	128 (6.32%)
9	Pelayanan Publik, Komunikasi & Kemitraan	Pelayanan Publik & Kemasyarakatan; Komunikasi; Pelayanan Prima; Kehumasan; Manajemen Pelayanan Publik; Marketing Sektor Publik; (dll.)	115 (5.68%)
10	SDA, Lingkungan & Kehutanan	Konservasi SDA Hayati & Ekosistem; Planologi Kehutanan & Tata Lingkungan; Pengelolaan Daerah Aliran Sungai (PDAS); Pengelolaan Hutan Lestari; Lingkungan; Kelautan, Konservasi & Ekowisata; (dll.)	101 (4.99%)
		Total	**2.026**

Sumber: Data Olahan Penulis (2026)

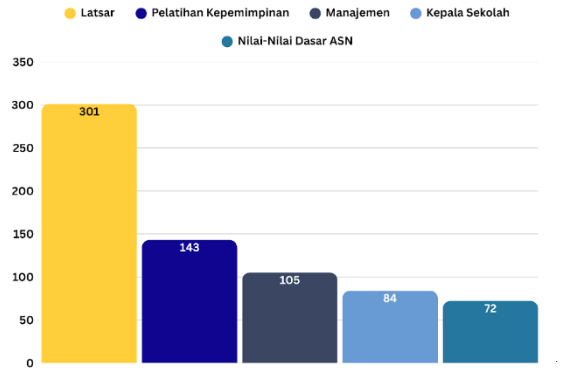
Sebaran kompetensi teknis dalam tabel memperlihatkan bahwa Pemerintahan & Pembangunan Daerah (18,02%) menjadi klaster terbesar. Setelah itu, urutannya diikuti oleh Pertanian, Pangan & Perdesaan (11,90%), lalu dua klaster yang sama kuat yaitu Infrastruktur, Teknik & Keselamatan (11,65%) dan Pendidikan, Kurikulum & Pengembangan SDM (11,65%). Klaster berikutnya yaitu Keuangan Negara & PBJ (11,15%), yang juga menunjukkan porsi signifikan di antara kompetensi teknis yang dimiliki Widyaiswara.

Selanjutnya, kontribusi kompetensi teknis tersebar pada Kesehatan Publik & Layanan Kesehatan (9,87%), Kebangsaan, Ideologi & Sosial Kultural (8,79%), TI, Data & Keamanan Siber (6,32%), serta Pelayanan Publik, Komunikasi & Kemitraan (5,68%). Di bagian paling kecil terdapat SDA, Lingkungan & Kehutanan (4,99%), namun tetap mencerminkan keberadaan spesialisasi yang relevan. Pola ini memberikan gambaran bahwa kompetensi teknis Widyaiswara cenderung terkonsentrasi di beberapa klaster besar, tetapi tetap menunjukkan penyebaran yang luas di berbagai bidang teknis lainnya.

C. Pemetaan Spesialisasi Manajerial

Rumpun kompetensi manajerial dalam penelitian ini dimaknai sebagai pembelajaran menjadi area spesialisasi yang diampu oleh Widyaiswara. Pemetaan ini tidak dimaksudkan untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi manajerial Widyaiswara, melainkan untuk mengidentifikasi bidang pembelajaran manajerial yang diajarkan berdasarkan pengetahuan, pengalaman profesional, latar belakang pendidikan, serta pengalaman mengajar yang dimiliki. Dengan demikian, hasil pemetaan menggambarkan sebaran spesialisasi Widyaiswara dalam mendukung pengembangan kompetensi manajerial ASN pada berbagai tema pembelajaran.

1. **Grafik Distribusi Spesialisasi Manajerial (Terbanyak)**



Grafik distribusi menunjukkan lima (5) spesialisasi sebaran manajerial dari total 115 jenis kompetensi manajerial. Sebaran manajerial ini menunjukkan hasil terbanyak diperoleh dari kompetensi Latsar berjumlah 301, kemudian Pelatihan Kepemimpinan berjumlah 143, Manajemen berjumlah 105, Kepala Sekolah berjumlah 84, dan Nilai-Nilai Dasar ASN berjumlah 72, sehingga jumlah keseluruhan dari 115 jenis sebaran kompetensi manajerial sebesar 1.827.

2. **Sebaran Seluruh Spesialisasi Manajerial (Cluster Per Rumpun)**

Tabel 2 Sebaran Seluruh Spesialisasi Manajerial

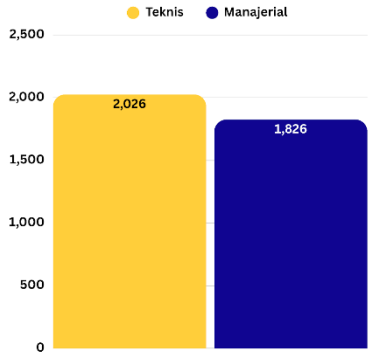
No	Klaster Tematik	Substansi (Ruang Lingkup Kompetensi)	Jumlah
1	Pengembangan ASN Dasar, Nilai & Karakter	Latsar; Nilai-Nilai Dasar ASN; Core Value ASN Berakhlak; Smart ASN; Character Building; Orientasi PPPK; Budaya Kerja Organisasi; (dll.)	465 (25.46%)
2	Kepemimpinan & Pengembangan Kepemimpinan	Pelatihan Kepemimpinan; PKP; PKA; Coaching & Mentoring; PKN; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Strategis; Integritas	423 (23.16%)
		Kepemimpinan; (dll.)	
3	Manajemen & SDM	Manajemen; Manajemen SDM; Manajemen Risiko; Manajemen ASN; Manajemen Strategis; Team Building; (dll.)	248 (13.58%)
4	Kebangsaan, Ideologi & Integritas Publik	Bela Negara; Wawasan Kebangsaan; Anti Korupsi; Integritas; Kepemimpinan Pancasila; Nasionalisme; Kedudukan & Peran PNS dalam NKRI; Pembinaan Ideologi Pancasila; (dll.)	190 (10.40%)
5	Tata Kelola, Kebijakan & Reformasi Birokrasi	Kebijakan; Reformasi Birokrasi; *Smart Governance*; Diagnosa Organisasi; Kelembagaan; Manajemen Publik; Manajemen Sektor Publik; (dll.)	184 (10.07%)
6	Pelayanan Publik, Komunikasi & Kemitraan	Pelayanan Publik; Komunikasi; Manajemen Puskesmas; Public Speaking; Komunikasi Efektif; Pelayanan Prima; Kerjasama Daerah; Kerjasama; (dll.)	166 (9.09%)

No	Klaster Tematik	Substansi (Ruang Lingkup Kompetensi)	Jumlah
7	Kinerja, Mutu, Pengawasan & Akuntabilitas	Manajemen Kinerja; Pengawasan; Pengendalian; Manajemen Mutu; Kinerja; Penjaminan Mutu; Akuntabilitas Kinerja; (dll.)	62 (3.39%)
8	Digital, Inovasi & Problem Solving	Berpikir Kreatif & Inovasi; Literasi Digital; Problem Solving & Decision Making; Digital Transformation; 4 Pilar Digital; Berpikir; (dll.)	44 (2.41%)
9	Perencanaan, Keuangan, Anggaran & Pengendalian Program	Manajemen Keuangan & Anggaran; Manajemen Penganggaran; Perencanaan; Manajemen Perubahan; Integrated Project Management; Tim Perubahan; (dll.)	38 (2.08%)
10	Pengembangan Profesi & Pembelajaran Berkelanjutan	Manajemen Diklat & Perpustakaan; Pengembangan Diri; Capacity Building; MOT; Bahasa; (dll.)	7 (0.38%)
		Total	**1.827**

Sumber: Data Olahan Penulis (2026)

Sebaran kompetensi manajerial dalam tabel terlihat cukup tegas, dengan Pengembangan ASN Dasar, Nilai & Karakter (25,46%) sebagai klaster terbesar. Proporsi yang besar ini menunjukkan bahwa banyak Widyaiswara memiliki kekuatan pada proses pembentukan karakter, nilai dasar, penguatan mindset, dan fondasi ASN. Tepat di bawahnya, klaster Kepemimpinan & Pengembangan Kepemimpinan (23,16%) juga menempati porsi yang signifikan. Klaster berikutnya adalah Manajemen & SDM (13,58%), Kebangsaan, Ideologi & Integritas Publik (10,40%), dan Tata Kelola, Kebijakan & Reformasi Birokrasi (10,07%) yang bersama-sama membentuk fondasi manajerial yang paling dominan dalam data ini.

Pada kelompok berikutnya, tiga klaster muncul dengan porsi yang lebih kecil namun tetap relevan, yaitu Pelayanan Publik, Komunikasi & Kemitraan (9,09%), Kinerja, Mutu, Pengawasan & Akuntabilitas (3,39%), serta Digital, Inovasi & Problem Solving (2,41%). Ketiganya menggambarkan kompetensi pendukung yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas manajerial sehari-hari. Di bagian paling kecil, klaster Perencanaan, Keuangan, Anggaran & Pengendalian Program (2,08%) dan Pengembangan Profesi & Pembelajaran Berkelanjutan (0,38%) melengkapi peta sebaran dengan proporsi yang relatif rendah, namun tetap menunjukkan adanya kapasitas teknis yang tersebar pada manajemen program dan upaya berkelanjutan dalam pengembangan profesi.



Gambar 4. Perbandingan Sebaran Teknis & Sebaran Manajerial

Berdasarkan grafik yang disajikan, dari 391 jenis kompetensi teknis diperoleh total sebaran sebesar 2.026, sedangkan dari 115 jenis kompetensi manajerial diperoleh total sebaran sebesar 1.827. Perbandingan tersebut menunjukkan adanya perbedaan distribusi antara kedua kelompok kompetensi, di mana kompetensi teknis tampak lebih dominan dibandingkan kompetensi manajerial.

Dominasi kompetensi teknis ini mengindikasikan bahwa widyaiswara secara umum memiliki pemahaman pada aspek substansi keilmuan, metodologi pembelajaran, serta kemampuan penyampaian materi pelatihan. Hal ini dapat dipahami mengingat peran utama widyaiswara sebagai fasilitator pembelajaran yang menuntut kedalaman materi dan ketepatan pendekatan instruksional.

Namun demikian, perbedaan ini juga mengisyaratkan adanya ruang penguatan pada aspek kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial, seperti kemampuan perencanaan program, pengambilan keputusan, kepemimpinan pembelajaran, serta pengelolaan dinamika kelas, merupakan faktor penting dalam menjamin efektivitas proses pelatihan. Ketidakseimbangan antara dominasi teknis dan kapasitas manajerial berpotensi memengaruhi optimalisasi penyelenggaraan pelatihan, khususnya dalam konteks

pembelajaran orang dewasa (adult learning) dan pengelolaan kelas yang heterogen.

Secara strategis, hal ini menunjukkan bahwa pengembangan profesional widyaiswara ke depan tidak hanya perlu mempertahankan kekuatan pada aspek teknis, tetapi juga memperkuat dimensi manajerial agar tercipta keseimbangan kompetensi yang lebih komprehensif. Dengan demikian, keseimbangan antara kompetensi teknis dan manajerial menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta memastikan bahwa pelaksanaan tugas widyaiswara selaras dengan standar kompetensi jabatan.

Diskusi Temuan

Tabel 3. Diskusi Hasil Temuan

No	Temuan Empirik	Dukungan Literatur	Implikasi / Rekomendasi
1	WI (Widyaiswara) yang menguasai kompetensi teknis jumlahnya lebih banyak (2.026 orang) daripada yang menguasai kompetensi manajerial (1.827 orang).	OECD PSLC (2019) menyebut kompetensi manajerial dan kepemimpinan sebagai kompetensi inti lintas sektor yang *wajib dimiliki* untuk memastikan birokrasi mampu mengelola kinerja, memimpin perubahan, dan menggerakkan organisasi. Rahmalia (2022) menegaskan masih adanya gap manajerial dalam birokrasi sehingga kemampuan manajerial perlu ditingkatkan secara sistemik.	Perlu penguatan bagi WI untuk menguasai kompetensi manajerial, hal ini penting karena kompetensi ini menjadi fondasi lintas sektor yang tidak tergantikan oleh kompetensi teknis.
2	Kompetensi teknis WI terkonsentrasi kuat pada klaster Pemerintahan & Pembangunan Daerah 18,02%, sedangkan klaster Pelayanan Publik, Komunikasi & Kemitraan serta 5,68%, SDA Lingkungan & Kehutanan 4,99% memiliki proporsi sangat rendah.	OECD PSLC (2019) menekankan pentingnya kompetensi yang relevan dengan kebutuhan layanan publik modern dan transformatif.	1.Penguatan teknis WI perlu diarahkan ke klaster yang berdampak pada pelayanan publik modern dan isu SDA/lingkungan yang strategis untuk masa depan. 2.LAN dapat menyusun *national specialization map* untuk memastikan pemerataan kompetensi teknis lintas sektor.
3	Materi manajerial WI didominasi oleh nilai ASN & kepemimpinan (hampir 50%), sementara klaster manajerial operasional seperti Manajemen Kinerja, Pengawasan 3,39%, Perencanaan & Keuangan 2,08% berada pada proporsi terendah.	OECD PSLC (2019) menyatakan nilai publik adalah fondasi *governance: "a professional, capable and responsive public service is a fundamental driver of citizens' trust."* UN DESA–CEPA (2023) menekankan bahwa birokrasi modern memerlukan kemampuan kinerja dan pengawasan berbasis data.	Kebijakan pengembangan kompetensi perlu mendorong peningkatan jumlah Widyaiswara yang menguasai kompetensi manajerial yang masih kurang melalui pendekatan sektoral. Pendekatan ini memungkinkan penguatan kompetensi manajerial dilakukan secara kontekstual sesuai kebutuhan masing-masing instansi.

4	Kompetensi manajerial terendah masuk ke dalam klaster Pengembangan Profesi & Pembelajaran Berkelanjutan (0,38%).	Fahlevi (2024) menyatakan bahwa untuk dapat memperkuat proses *continuing professional development* (CPD) yang sistematis pada organisasi publik, perlu pengembangan profesi menjadi bagian integral dari karier profesional. Maulana (2023) menyatakan budaya pembelajaran berkelanjutan adalah elemen penting dalam pembangunan kapasitas aparatur.	1.Memperkuat dorongan kepada WI untuk menguasai kompetensi manajerial pada klaster pengembangan profesi & pembelajaran berkelanjutan 2.Mendorong sistem *mentoring dan coaching* untuk diterapkan pada klaster profesi & pembelajaran berkelanjutan
5	Kompetensi Digital & Inovasi WI masih sangat rendah baik dalam rumpun teknis (6,32%) maupun manajerial (2,41%), padahal kebutuhan masa depan birokrasi menuntut kecakapan digital sebagai kemampuan dasar yang tidak bisa ditunda.	Rahman dkk. (2024) menemukan tingkat literasi digital WI masih rendah. OPSI–OECD (2025) menyatakan pemerintah membutuhkan kompetensi inovasi dan digital untuk bertransformasi.	1.Penguatan kompetensi digital bagi WI perlu ditempatkan sebagai salah satu prioritas pengembangan, mengingat tuntutan birokrasi ke depan semakin mengarah pada pemanfaatan teknologi dan kerja berbasis data. 2.Penguatan diarahkan pada data literacy, *instruction al technology, digital governance*, dan pemanfaatan AI dalam pembelajaran.

Sumber: Data Olahan Penulis (2026)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Widyaiswara memiliki keragaman spesialisasi yang tersebar pada berbagai rumpun kompetensi teknis dan manajerial. Keragaman tersebut merupakan sumber daya strategis yang perlu dikelola secara sistematis agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN. Pendekatan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi menekankan pentingnya identifikasi dan dokumentasi kompetensi yang dimiliki organisasi sebagai dasar pengembangan kapasitas, mobilitas pegawai, serta perencanaan kebutuhan kompetensi di masa mendatang (OECD, 2019). Dalam konteks tersebut, informasi mengenai spesialisasi Widyaiswara menjadi penting karena memberikan gambaran mengenai kompetensi yang tersedia pada komunitas Widyaiswara secara nasional.

Hasil pemetaan ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan kompetensi tidak cukup dilakukan melalui kegiatan pengembangan kompetensi semata, tetapi perlu didukung oleh ketersediaan data kompetensi yang mutakhir dan mudah diakses. Organisasi sektor publik yang berkinerja tinggi memerlukan informasi mengenai keterampilan dan kompetensi yang tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan pengembangan sumber daya manusia secara lebih efektif (OECD, 2017). Selain itu, pemanfaatan data dalam pengelolaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi melakukan perencanaan tenaga kerja, pengembangan kapasitas, dan pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti (World Bank, 2020). Oleh karena itu, hasil pemetaan spesialisasi dalam penelitian ini dapat menjadi sumber informasi penting bagi pengelolaan kompetensi Widyaiswara secara lebih terarah.

Implikasi dari temuan tersebut adalah perlunya penguatan pengelolaan data kompetensi Widyaiswara melalui Sistem Informasi Widyaiswara (SIWI). Data yang tersedia saat ini lebih banyak mencakup informasi administratif seperti identitas, instansi asal, jenjang jabatan. Namun, informasi mengenai bidang spesialisasi yang dimiliki Widyaiswara belum terdokumentasi secara sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan proses penugasan Widyaiswara, identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, maupun pemanfaatan kompetensi antarinstansi belum didukung oleh basis data yang memadai. Keberadaan SIWI tidak hanya penting sebagai sarana pengelolaan data administratif Widyaiswara, tetapi juga berpotensi dikembangkan sebagai repositori kompetensi yang memuat informasi mengenai bidang spesialisasi Widyaiswara. Dengan tersedianya data tersebut, SIWI dapat mendukung proses identifikasi Widyaiswara sesuai

kebutuhan pembelajaran, penyusunan program pengembangan kompetensi yang lebih tepat sasaran, serta perumusan kebijakan pembinaan Widyaiswara yang didasarkan pada data kompetensi yang tersedia secara nasional. Dengan demikian, pemetaan spesialisasi kompetensi yang dilakukan dalam penelitian ini tidak hanya menghasilkan gambaran distribusi keahlian Widyaiswara, tetapi juga menyediakan landasan empiris bagi penguatan tata kelola data kompetensi Widyaiswara secara nasional.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pemetaan kompetensi dilakukan berdasarkan *self-assessment* responden sehingga hasil penelitian menggambarkan bidang spesialisasi yang diakui oleh Widyaiswara dan belum menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang telah diverifikasi melalui asesmen kompetensi formal. Kedua, penelitian ini difokuskan pada pemetaan spesialisasi kompetensi teknis dan manajerial sehingga kompetensi sosial kultural belum dianalisis sebagai rumpun kompetensi tersendiri. Ketiga, penelitian ini belum melakukan analisis komparatif secara mendalam terkait distribusi spesialisasi kompetensi berdasarkan karakteristik instansi asal responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengkaji distribusi kompetensi Widyaiswara berdasarkan jenis instansi serta memasukkan dimensi kompetensi sosial kultural untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai spesialisasi kompetensi Widyaiswara di Indonesia.

Implikasi Kebijakan

Bagian ini menyajikan implikasi kebijakan yang diturunkan dari temuan empiris penelitian mengenai sebaran kompetensi teknis dan manajerial Widyaiswara. Uraian dalam bagian ini dapat dijadikan landasan operasional untuk merumuskan intervensi kebijakan yang diperlukan guna memastikan bahwa penguatan kompetensi Widyaiswara berjalan selaras dengan tuntutan profesionalisme serta dinamika pembelajaran ASN di tingkat nasional.

1. Menetapkan kebijakan pemutakhiran data kompetensi widyaiswara secara berkala melalui Sistem Informasi Widyaiswara (SIWI) dengan data yang valid untuk menjadi fondasi perencanaan pelatihan ASN yang tepat sasaran. Selain pemutakhiran rutin, SIWI juga memerlukan pengembangan fitur pemetaan kompetensi yang memungkinkan analisis sebaran spesialisasi secara lebih terstruktur, sehingga instansi dapat memantau kebutuhan dan kapasitas WI secara nasional dengan lebih mudah dan komprehensif
2. Kompetensi manajerial WI perlu ditingkatkan agar keseimbangan antara kapasitas teknis dan manajerial lebih proporsional sehingga WI mampu merancang dan memfasilitasi pembelajaran dengan perspektif tata kelola yang lebih utuh.
3. Pengembangan kompetensi teknis WI perlu diarahkan pada klaster yang masih rendah, terutama sektor pelayanan publik serta SDA/lingkungan, guna mendukung kebutuhan di masa depan yang semakin kompleks dan lintas sektor.
4. Peningkatan jumlah WI yang menguasai kompetensi manajerial tertentu perlu dilakukan melalui pendekatan sektoral, sehingga pemenuhan gap kompetensi dapat disesuaikan dengan kebutuhan instansi pengguna tanpa membebani seluruh WI untuk menguasai seluruh rumpun manajerial.
5. Penguatan pada klaster pengembangan profesi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi penting untuk memastikan WI tetap relevan dalam ekosistem pembelajaran yang terus berubah.
6. Kompetensi digital perlu menjadi prioritas pengembangan, terutama literasi data, teknologi pembelajaran, dan tata kelola digital, agar WI siap menghadapi tuntutan birokrasi yang semakin kompleks dan berorientasi pada data.

Hasil pemetaan kompetensi yang diperoleh dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi instansi dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara. Informasi mengenai profil dan spesialisasi kompetensi Widyaiswara dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, menentukan prioritas pelatihan, serta menyusun rencana pengembangan individu secara lebih terarah. Selain itu, hasil pemetaan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan daftar spesialisasi Widyaiswara pada masing-masing instansi sehingga mendukung proses penugasan Widyaiswara yang lebih sesuai dengan bidang kompetensi dan keahlian yang dimiliki.

KESIMPULAN

Pemetaan sebaran kompetensi widyaiswara secara nasional menunjukkan bahwa peran widyaiswara dalam pengembangan kompetensi didominasi pada sebaran kompetensi teknis. Berdasarkan data yang diperoleh terdapat 3.103 responden, maka dapat diketahui bahwa sebaran kompetensi teknis 2.026 lebih dominan jika dibandingkan dengan sebaran kompetensi manajerial 1.827. Hal ini menunjukkan bahwa spesialisasi Widyaiswara lebih banyak terkonsentrasi pada bidang keilmuan dan substansi pelatihan teknis, sementara spesialisasi pada kompetensi manajerial relatif lebih sedikit. Temuan ini mengindikasikan perlunya perhatian terhadap pengembangan spesialisasi pada aspek manajerial guna mendukung penyelenggaraan pembelajaran yang lebih komprehensif.

Pada sebaran kompetensi teknis, klaster Pemerintahan dan Pembangunan Daerah (18,02%) menjadi paling dominan. Pada sebaran kompetensi manajerial, klaster Pengembangan ASN Dasar, Nilai & Karakter (25,46%) menjadi lebih dominan. Sedangkan untuk kompetensi digital dan inovasi menjadi titik yang

masih relatif rendah dalam sebaran kompetensi teknis maupun sebaran kompetensi manajerial.

Kesenjangan ini menegaskan perlunya keseimbangan antara penguasaan teknis dan manajerial agar widyaiswara mampu menjalankan peran strategisnya secara optimal. Selain itu, rendahnya jumlah spesialisasi pada kompetensi digital dan kemampuan berinovasi menjadi tantangan signifikan, terutama dalam konteks transformasi birokrasi yang semakin berorientasi pada teknologi dan berbasis data. Ketidakterbaruan data dalam Sistem Informasi Widyaiswara (SIWI) juga memperkuat kebutuhan pemutakhiran dan validasi data secara berkala agar kebijakan pengembangan kompetensi PNS benar-benar tepat sasaran.

Dengan demikian, pemetaan kompetensi widyaiswara bukan sekadar inventarisasi, tetapi merupakan langkah strategis untuk memastikan kebijakan pengembangan ASN lebih terarah, adaptif, dan relevan dengan tuntutan birokrasi modern. Data yang akurat dan diperbarui secara sistematis akan menjadi fondasi penting dalam merancang kurikulum, program pelatihan, serta penugasan widyaiswara sesuai spesialisasi, sehingga kualitas layanan publik dapat ditingkatkan sejalan dengan kebutuhan dari kelembagaan.

REFERENSI

Djajadi, M. (2024). *Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi bagi widyaiswara: Strategi dan implementasi*. Makassar: PT Nas Media Pustaka.

Fahlevi, R. (2024). *Model corporate university sebagai instrumen pengembangan kompetensi ASN*. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*.

Izzati, U., & Budiono, H. (2024). Kompetensi widyaiswara dalam penulisan karya tulis ilmiah (KTI) di Balai Pelatihan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kadipaten. *Jurnal Kewidyaiswaraan, 9*(2), 82–92.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 tentang jabatan fungsional di bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran aparatur sipil negara*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/309734/permen-panrb-no-18-tahun-2024

Linawati, D., & Noviayanti, P. (2023). Analisis kondisi kebutuhan pengembangan kompetensi pada jabatan fungsional widyaiswara. *Jurnal Kewidyaiswaraan, 8*(1), 1–8.

Malika, P. C. (2026). *Strategi peningkatan pengembangan kompetensi digital widyaiswara pada Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan dan Moderasi Beragama Kementerian Agama Republik Indonesia*. Tesis diploma. Politeknik STIA LAN Jakarta.

Maulana, A., & Silitonga, M. S. (2023). Budaya belajar mandiri dan berkelanjutan: Strategi pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, 9*(3), 151–159.

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

OECD. (2019). *Recommendation on public service leadership and capability*. NISPAcee. https://www.nispa.org/files/OECD%20Recommendation%20on%20public%20service%20leadership%20and%20capability.pdf

OECD Observatory of Public Sector Innovation. (2025). *Toward a new approach to innovation skills and applied capabilities*. https://oecd-opsi.org/blog/toward-a-new-approach-to-innovation-skills-and-applied-capabilities/

Rahmalia, M. (2022). Kompetensi manajerial jabatan administrasi pegawai negeri sipil: Masalah dan prospek kebijakan. *Jurnal Kewidyaiswaraan*.

Rahman, A. F. J., Kamaliah, N., & Sukoco, S. H. (2024). Transformasi digital widyaiswara: Analisis interaksi publikasi ilmiah dan pemanfaatan teknologi digital. *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan, 18*(1).

Sihombing, M. R. (2025). *Pengembangan kapasitas pegawai melalui strategi competency based human resource management (CBHRM) (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang)*. Skripsi. Universitas Brawijaya.

Suharto, T. (2025). Pengembangan kompetensi profesional berkelanjutan widyaiswara dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan strategis. *Prosiding Pertemuan Ilmiah Tahunan Nasional Ikatan Widyaiswara Indonesia (PITNAS IWI)*.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2023). *Report of the twenty-second session of the Committee of Experts on Public Administration (CEPA)*. New York: United Nations.

Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2442538. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538

World Bank. (2020). *Public sector capability and government effectiveness: Key lessons for public workforce management*. Washington, DC: World Bank.