

PENINGKATAN KOMPETENSI INTERPERSONAL DAN SOSIAL DALAM RANGKA PENGUATAN SISTEM MERIT BERBASIS KOMPETENSI DI BKPSDM KOTA SURAKARTA

Leny Noviani¹, Nugraha Arif Kaaryanta², Tuhana³, Atik Catur Budiati⁴

^{1,2,3,4} Universitas Sebelas Maret

¹lenynoviani@staff.uns.ac.id

Abstract

The implementation of a competency-based merit system in the Indonesian Civil Service requires strengthening interpersonal and social competencies to enhance organizational performance and public service quality. However, these competencies have not been optimally integrated into the competency development program at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Surakarta. This community service program aimed to improve civil servants' knowledge and skills in effective communication, teamwork, service empathy, and conflict management to support competency-based merit system implementation. A participatory approach was employed through needs assessment, training sessions, simulations, role-play, action plan development, and evaluation using the Kirkpatrick Level 1 and Level 2 models with pretest-posttest and participant satisfaction questionnaires. Thirty-one civil servants representing various local government agencies participated in the program. The results demonstrated a substantial improvement in participants' average scores, increasing from 51 in the pretest to 80 in the posttest (56.9% improvement). Participant evaluations also indicated very good ratings for the training program (3.30), facilitators (3.47), and facilities (3.46). These findings indicate that the program effectively improved participants' competencies while achieving high participant satisfaction. As a follow-up, a collaborative In-On-In training model based on transformative learning will be implemented in partnership with BKPSDM Surakarta.

Keywords: *interpersonal competence, social competence, civil servant development, training*

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan sistem merit sebagai fondasi utama dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa seluruh proses manajemen ASN harus dilaksanakan berdasarkan prinsip merit, yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, kinerja, serta dilakukan secara adil dan tanpa diskriminasi. Implementasi sistem merit pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga dengan bagaimana organisasi memastikan bahwa kompetensi pegawai dikembangkan, dinilai, dan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks tersebut, penilaian dan pengembangan kompetensi menjadi instrumen penting dalam memastikan profesionalisme ASN (Badan Kepegawaian Negara, 2019).

Sistem merit diyakini mampu meningkatkan efektivitas organisasi publik,

kualitas pelayanan, serta kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi (OECD, 2021; World Bank, 2020). Keberhasilan implementasi sistem merit tidak hanya ditentukan oleh penguasaan kompetensi teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kompetensi manajerial dan sosial kultural yang menjadi bagian integral dari standar kompetensi ASN.

Pengembangan kompetensi ASN juga berkaitan erat dengan pengelolaan talenta dalam organisasi publik. Pendekatan manajemen talenta menempatkan identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan kompetensi individu sebagai bagian penting dari strategi organisasi dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan (Cappelli & Keller, 2014). Dengan demikian, sistem merit tidak semata-mata berorientasi pada pengisian jabatan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi, tetapi juga perlu didukung oleh sistem pengembangan sumber daya manusia yang memungkinkan pegawai meningkatkan kapasitasnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal, kolaborasi, kepemimpinan, empati pelayanan,

serta pengelolaan konflik memiliki hubungan yang signifikan dengan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, dan kinerja individu (Boyatzis, 2008; Spencer & Spencer, 1993). Dalam perspektif administrasi publik, kualitas birokrasi juga memiliki hubungan dengan kapasitas aparatur dan karakteristik pengelolaan organisasi pemerintahan. Evans dan Rauch (1999) menunjukkan pentingnya karakteristik birokrasi yang profesional dan berbasis kompetensi dalam mendukung kapasitas pemerintahan. Sejalan dengan itu, OECD (2021) menegaskan pentingnya kemampuan aparatur untuk bekerja lintas sektor, membangun jejaring, dan berkolaborasi dalam menghadapi kompleksitas permasalahan publik.

Di sisi lain, profesionalisasi birokrasi perlu dipahami dalam konteks tata kelola pemerintahan yang mampu menjaga objektivitas dan kapasitas aparatur. Peters dan Pierre (2004) menunjukkan bahwa hubungan antara birokrasi dan kepentingan politik merupakan salah satu isu penting dalam pengelolaan aparatur publik. Dalam konteks tersebut, penguatan sistem merit menjadi relevan karena prinsip merit dapat menjadi instrumen untuk memperkuat profesionalisme birokrasi melalui pengelolaan ASN yang lebih objektif dan berbasis kompetensi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial merupakan bagian dari upaya memperkuat kapasitas profesional aparatur sekaligus mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif.

Meskipun demikian, berbagai evaluasi penerapan sistem merit di pemerintah daerah menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN masih lebih banyak berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis dibandingkan penguatan kompetensi interpersonal dan sosial. Laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2023) menunjukkan bahwa tantangan implementasi sistem merit tidak lagi terletak pada aspek regulasi, melainkan pada belum optimalnya integrasi pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi dan pengelolaan talenta ASN. Kondisi tersebut menyebabkan kompetensi interpersonal, seperti komunikasi efektif, kerja sama tim, kemampuan membangun hubungan kerja, serta pengelolaan konflik belum memperoleh perhatian yang memadai dalam program pengembangan ASN.

Pengembangan kompetensi juga tidak dapat dipisahkan dari kualitas tata kelola

organisasi publik. Prianto (2011) menempatkan good governance sebagai bagian penting dalam pembahasan pengelolaan kebijakan dan administrasi publik. Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, penguatan kompetensi aparatur menjadi salah satu prasyarat untuk mendukung proses kerja yang lebih efektif, kolaboratif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial ASN perlu diposisikan sebagai bagian dari strategi penguatan kapasitas kelembagaan, bukan sekadar sebagai kegiatan pelatihan individual.

Kompetensi interpersonal dan sosial ASN perlu dikembangkan secara sistematis sebagai bagian dari implementasi sistem merit berbasis kompetensi. ASN masih memerlukan penguatan pemahaman mengenai pentingnya komunikasi efektif, kolaborasi, empati pelayanan, serta pengelolaan konflik dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi. Di sisi lain, Pemerintah Kota Surakarta memiliki komitmen yang kuat dalam reformasi birokrasi sehingga memiliki potensi besar untuk mengembangkan model penguatan kompetensi ASN yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Berdasarkan analisis situasi tersebut, permasalahan prioritas yang disepakati bersama mitra meliputi dua aspek utama, yaitu: (1) pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial sebagai bagian dari penguatan sistem merit berbasis kompetensi; dan (2) penerapan komunikasi efektif, kolaborasi, empati pelayanan, dan manajemen konflik dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi. Permasalahan tersebut bersifat strategis karena secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas ASN, kualitas pelayanan publik, serta keberhasilan implementasi sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, tim pengabdian menawarkan program Pelatihan Interpersonal dan Sosial dalam rangka Penguatan Sistem Merit Berbasis Kompetensi yang dirancang menggunakan pendekatan pembelajaran partisipatif (*participatory learning*). Program ini mengintegrasikan penyampaian konsep, diskusi interaktif, simulasi, *role play*, studi kasus, refleksi, dan penyusunan action plan sehingga peserta tidak hanya memperoleh pemahaman konseptual, tetapi juga memiliki kesempatan untuk mempraktikkan

kompetensi interpersonal yang relevan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) terbukti mampu meningkatkan transfer pembelajaran ke lingkungan kerja karena peserta secara aktif menghubungkan materi dengan pengalaman nyata yang dihadapi di tempat kerja (Kolb, 1984; Knowles et al., 2015).

Pelaksanaan kegiatan melibatkan BKPSDM Kota Surakarta sebagai mitra aktif dalam seluruh tahapan kegiatan, mulai dari identifikasi kebutuhan, penyusunan materi, pelaksanaan pelatihan, evaluasi hasil pembelajaran, hingga penyusunan rencana tindak lanjut. Partisipasi aktif mitra menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi sekaligus mendukung keberlanjutan implementasi hasil pelatihan melalui program pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan.

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan di BKPSDM Kota Surakarta pada tanggal 13 Juli 2026 dengan melibatkan 31 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan perwakilan dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Peserta dipilih oleh BKPSDM berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial sebagai bagian dari implementasi sistem merit berbasis kompetensi. Seluruh peserta mengikuti rangkaian kegiatan secara penuh.

Metode pelaksanaan menggunakan pendekatan partisipatif yang menempatkan mitra sebagai bagian dari keseluruhan proses pengabdian, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi kegiatan. Pendekatan ini dipadukan dengan beberapa metode pembelajaran, yaitu pelatihan (*training*), peningkatan pemahaman (*awareness building*), serta pendampingan (*coaching*) melalui simulasi dan praktik. Pendekatan tersebut dipilih agar peserta tidak hanya memperoleh pemahaman konseptual, tetapi juga mampu mengimplementasikan kompetensi interpersonal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Tahapan kegiatan diawali dengan analisis kebutuhan melalui koordinasi dan diskusi bersama BKPSDM Kota Surakarta untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang menjadi prioritas pengembangan. Hasil

analisis digunakan sebagai dasar penyusunan modul, bahan ajar, instrumen evaluasi, serta skenario simulasi yang disesuaikan dengan konteks birokrasi Pemerintah Kota Surakarta.

Pelaksanaan pelatihan terdiri atas penyampaian materi mengenai *Self Talk* (komunikasi dengan diri sendiri), komunikasi interpersonal, komunikasi dalam tim kerja, dan penyusunan *action plan* sebagai rencana implementasi kompetensi di unit kerja masing-masing. Penyampaian materi dilakukan melalui ceramah interaktif, diskusi kelompok, simulasi, *role play*, studi kasus, serta refleksi pengalaman peserta sehingga pembelajaran berlangsung secara aktif dan kontekstual.

Evaluasi kegiatan digunakan untuk mengukur kepuasan peserta terhadap aspek program, fasilitator, dan fasilitas melalui angket evaluasi. Selain itu, juga menggunakan tes untuk mengukur peningkatan pengetahuan peserta melalui pelaksanaan *pretest* sebelum pelatihan dan *posttest* setelah seluruh rangkaian kegiatan selesai. Data dianalisis secara deskriptif menggunakan nilai rata-rata untuk menggambarkan peningkatan hasil belajar dan tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan kegiatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan pembelajaran partisipatif yang mengombinasikan penyampaian materi, diskusi, simulasi, *role play*, refleksi, dan penyusunan rencana aksi. Pendekatan tersebut dipilih karena pengembangan kompetensi interpersonal tidak cukup dilakukan melalui ceramah, tetapi memerlukan pengalaman belajar yang memungkinkan peserta mempraktikkan keterampilan komunikasi, kolaborasi, empati, dan pengelolaan konflik dalam situasi yang menyerupai kondisi kerja nyata.

Menurut Kolb (1984), pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengonstruksi pengetahuan melalui pengalaman langsung sehingga transfer pembelajaran ke tempat kerja menjadi lebih efektif. Pendekatan serupa juga direkomendasikan oleh Knowles et al. (2015) dalam pembelajaran orang dewasa (*andragogy*), yang menekankan pentingnya pengalaman peserta sebagai sumber belajar utama.

Efektivitas pembelajaran pada kegiatan pelatihan dievaluasi melalui perbandingan hasil pretest dan posttest. Hasil evaluasi

menunjukkan bahwa rata-rata skor peserta meningkat dari 51 pada pretest menjadi 80 pada posttest. Dengan demikian, terjadi peningkatan sebesar 29 poin atau 56,9% dibandingkan dengan skor awal. Peningkatan tersebut memberikan indikasi bahwa peserta memperoleh pemahaman yang lebih baik setelah mengikuti rangkaian pembelajaran.

Peningkatan skor tersebut perlu dipahami sebagai perubahan capaian pengetahuan pada tingkat kelompok. Hal ini karena analisis yang dilakukan dalam kegiatan ini bersifat deskriptif dan menggunakan perbandingan nilai rata-rata. Oleh karena itu, hasil tersebut belum digunakan untuk menyimpulkan signifikansi statistik perubahan skor. Meskipun demikian, peningkatan rata-rata sebesar 29 poin menunjukkan adanya kecenderungan positif setelah peserta mengikuti pelatihan yang memadukan penyampaian konsep, diskusi, simulasi, role play, studi kasus, dan refleksi.

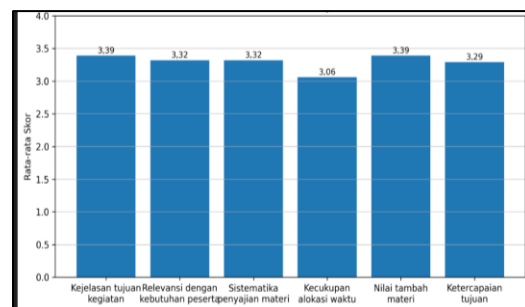
Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kombinasi pembelajaran konseptual dan praktik memberikan pengalaman belajar yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan peserta. Peserta tidak hanya menerima informasi mengenai kompetensi interpersonal dan sosial, tetapi juga memperoleh kesempatan untuk menerapkan konsep melalui situasi yang menyerupai permasalahan di lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan skor posttest dapat dipandang sebagai salah satu indikator awal keberhasilan pembelajaran, sementara pengukuran perubahan perilaku kerja dan dampak organisasi memerlukan evaluasi lanjutan setelah peserta kembali ke unit kerja.

Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa desain pelatihan yang mengintegrasikan penyampaian konsep dengan praktik melalui simulasi dan role play mampu meningkatkan efektivitas proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan penelitian Salas et al. (2012) yang menyatakan bahwa pelatihan berbasis praktik memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kompetensi dibandingkan pembelajaran yang hanya menggunakan metode ceramah. Selain itu, penggunaan studi kasus yang diambil dari permasalahan birokrasi daerah membuat peserta lebih mudah menghubungkan materi dengan konteks pekerjaan sehari-hari sehingga proses transfer pembelajaran menjadi lebih optimal.

Temuan ini juga memperkuat teori Human Capital yang dikemukakan Becker (1993), bahwa investasi organisasi dalam bentuk

pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kapasitas individu yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Dalam konteks ASN, peningkatan kompetensi interpersonal menjadi investasi strategis karena kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan pengelolaan konflik merupakan bagian dari kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi sistem merit secara efektif.

Selain mengukur peningkatan pengetahuan, evaluasi juga dilakukan terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan menggunakan Kirkpatrick Level 1 (*Reaction*). Evaluasi meliputi aspek program, fasilitator, dan fasilitas. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa aspek program memperoleh nilai rata-rata 3,30 dan termasuk kategori sangat baik. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa peserta menilai program pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, baik dari sisi relevansi materi, manfaat yang diperoleh, maupun pelaksanaan kegiatan. Secara lebih rinci, hasil evaluasi terhadap program pelatihan disajikan pada Gambar 1.

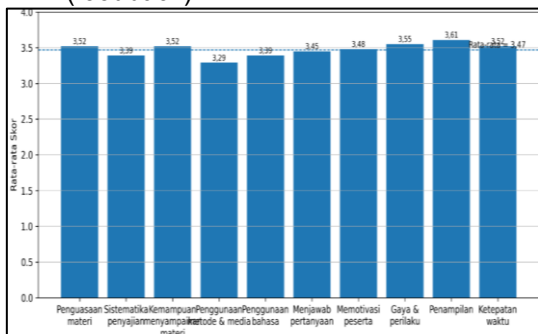


Gambar 1. Evaluasi terhadap Program Pelatihan

Penilaian tersebut menunjukkan bahwa peserta menganggap materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ASN dalam mendukung implementasi sistem merit. Tingginya nilai pada indikator nilai tambah materi menunjukkan bahwa peserta memperoleh wawasan baru mengenai pentingnya kompetensi interpersonal sebagai bagian dari kompetensi manajerial dan sosial kultural ASN.

Namun demikian, indikator kecukupan alokasi waktu memperoleh nilai terendah (3,06). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian peserta mengharapkan durasi praktik dan diskusi diperpanjang agar proses internalisasi

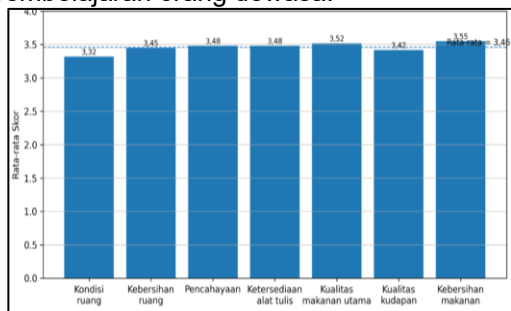
kompetensi interpersonal dapat berlangsung lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan rekomendasi Noe (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan kompetensi perilaku sangat dipengaruhi oleh intensitas praktik dan kesempatan memperoleh umpan balik (*feedback*).



Gambar 2. Evaluasi terhadap Narasumber

Gambar 2 menyajikan data bahwa aspek fasilitator memperoleh nilai rata-rata 3,47 atau termasuk kategori sangat baik. Tingginya penilaian terhadap fasilitator menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas materi, tetapi juga kemampuan fasilitator dalam mengelola proses pembelajaran. Fasilitator dinilai mampu menciptakan suasana belajar yang interaktif melalui diskusi, simulasi, dan refleksi sehingga peserta terlibat secara aktif selama pelatihan berlangsung.

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016), kualitas fasilitator merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan peserta dan keberhasilan proses pembelajaran. Fasilitator yang mampu memberikan motivasi, menjawab pertanyaan secara tepat, dan mengaitkan materi dengan pengalaman peserta akan meningkatkan keterlibatan peserta serta memperkuat proses pembelajaran orang dewasa.



Gambar 3. Evaluasi terhadap Fasilitas

Pada Gambar 3, aspek fasilitas memperoleh nilai rata-rata 3,46 dengan kategori sangat baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sarana pendukung

pelatihan telah mampu menciptakan lingkungan belajar yang nyaman. Lingkungan fisik yang baik terbukti berpengaruh terhadap konsentrasi dan motivasi belajar peserta. Menurut Knowles et al. (2015), pembelajaran orang dewasa akan berlangsung lebih efektif apabila didukung oleh lingkungan belajar yang nyaman, kondusif, dan memberikan rasa aman bagi peserta.



Gambar 4. Aktivitas Pelatihan

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan peserta, tetapi juga memperkuat kesiapan ASN dalam mengimplementasikan kompetensi interpersonal pada lingkungan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa penguatan sistem merit tidak cukup dilakukan melalui penyempurnaan regulasi maupun pemetaan kompetensi, tetapi juga memerlukan intervensi pembelajaran yang berorientasi pada perubahan perilaku kerja. Dengan demikian, pelatihan interpersonal dan sosial menjadi salah satu strategi pengembangan kompetensi yang relevan untuk mendukung implementasi sistem merit berbasis kompetensi di pemerintah daerah.

Sebagai tindak lanjut, tim pengabdian bersama BKPSDM Kota Surakarta merencanakan pengembangan program pembelajaran berkelanjutan menggunakan model *In-On-In* (*In Service Learning – On the Job Learning – In Service Learning*). Tahap *In-1* diarahkan pada penguatan konsep dan keterampilan interpersonal serta sosial, tahap *On the Job Learning* memberikan kesempatan kepada peserta untuk menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam situasi kerja nyata di unit masing-masing, sedangkan tahap *In-2* digunakan untuk melakukan refleksi, berbagi praktik baik, memperoleh umpan balik, dan mengevaluasi hasil implementasi. Durasi setiap tahap akan disesuaikan dengan desain program lanjutan dan kebutuhan

pengembangan kompetensi yang ditetapkan bersama BKPSDM Kota Surakarta.

Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan transfer hasil pelatihan ke lingkungan kerja sehingga dampak pengembangan kompetensi tidak hanya berhenti pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga menghasilkan perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Model ini sejalan dengan rekomendasi OECD (2021) bahwa pengembangan kompetensi ASN perlu dirancang sebagai proses pembelajaran berkelanjutan (*continuous professional development*) yang terintegrasi dengan sistem manajemen talenta dan sistem merit.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat berupa Pelatihan Interpersonal dan Sosial dalam Rangka Penguatan Sistem Merit Berbasis Kompetensi telah berhasil menjawab permasalahan prioritas yang dihadapi BKPSDM Kota Surakarta, yaitu belum optimalnya pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial ASN sebagai bagian dari implementasi sistem merit berbasis kompetensi serta masih terbatasnya pemahaman ASN mengenai komunikasi efektif, kolaborasi, empati pelayanan, dan pengelolaan konflik dalam mendukung kinerja organisasi. Melalui pendekatan pembelajaran partisipatif yang memadukan penyampaian materi, diskusi, simulasi, *role play*, refleksi, dan penyusunan *action plan*, peserta memperoleh pengalaman belajar yang relevan dengan konteks tugas di lingkungan birokrasi.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi peserta. Rata-rata nilai peserta meningkat dari 51 pada pretest menjadi 80 pada posttest atau mengalami peningkatan sebesar 56,9%, yang menunjukkan bahwa pelatihan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta mengenai kompetensi interpersonal dan sosial. Selain itu, tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan juga berada pada kategori sangat baik, baik pada aspek program, fasilitator, maupun fasilitas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa metode pembelajaran yang diterapkan telah sesuai dengan kebutuhan peserta dan mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Keberhasilan kegiatan didukung oleh beberapa faktor, yaitu komitmen BKPSDM

Kota Surakarta sebagai mitra yang terlibat aktif sejak tahap perencanaan hingga evaluasi, tingginya partisipasi peserta yang mengikuti kegiatan secara penuh, kompetensi fasilitator, serta materi pelatihan yang kontekstual dengan kebutuhan ASN. Di sisi lain, masih terdapat beberapa kendala, antara lain keterbatasan waktu pelaksanaan sehingga praktik dan diskusi belum dapat dilakukan secara lebih mendalam serta belum tersedianya mekanisme pendampingan pascapelatihan untuk memastikan implementasi kompetensi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan program lanjutan yang mampu menjamin keberlanjutan hasil pelatihan.

Saran

Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan, disarankan agar program pengembangan kompetensi interpersonal dan sosial bagi ASN tidak dilaksanakan dalam bentuk pelatihan satu kali (*one-shot training*), tetapi dikembangkan menjadi program pembelajaran berkelanjutan yang terintegrasi dengan sistem pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Surakarta. Penguatan kompetensi interpersonal perlu menjadi bagian dari strategi implementasi sistem merit sehingga pengembangan ASN tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kompetensi manajerial dan sosial kultural yang mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Pada pelaksanaan berikutnya, materi pelatihan perlu diperkaya dengan penambahan durasi praktik, simulasi kasus yang lebih beragam, pendampingan implementasi di unit kerja, serta evaluasi dampak pelatihan terhadap perubahan perilaku kerja (*behavior level*) dan peningkatan kinerja organisasi (*result level*). Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak hanya berhenti pada aspek kepuasan dan peningkatan pengetahuan, tetapi juga mampu mengukur kontribusi pelatihan terhadap kualitas pelayanan publik dan implementasi sistem merit.

Sebagai bentuk keberlanjutan kegiatan, tim pengabdian bersama BKPSDM Kota Surakarta telah merencanakan pengembangan kerja sama melalui program pelatihan berkelanjutan menggunakan model *In Service Learning – On the Job Learning – In Service Learning*. Model ini diharapkan mampu memperkuat proses transfer hasil pelatihan ke lingkungan kerja melalui pendampingan implementasi, refleksi praktik

baik, serta evaluasi berkelanjutan sehingga kompetensi interpersonal dan sosial dapat terinternalisasi dalam budaya kerja ASN dan mendukung penguatan sistem merit berbasis kompetensi secara berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Sebelas Maret yang telah memberikan dukungan pendanaan melalui Program Hibah Pengabdian kepada Masyarakat Skim Hibah Grup Riset (PKM HGR-UNS) dengan nomor kontrak 463/UN27.22/PT.01.03/2026, sehingga kegiatan ini dapat terlaksana dengan baik.

Apresiasi juga disampaikan kepada BKPSDM Kota Surakarta beserta seluruh Organisasi Perangkat Daerah yang telah berpartisipasi aktif sebagai mitra dalam setiap tahapan kegiatan, mulai dari identifikasi kebutuhan, pelaksanaan pelatihan, hingga evaluasi dan penyusunan rencana tindak lanjut. Ucapan terima kasih juga diberikan kepada seluruh peserta pelatihan serta anggota tim *Research Group* Pusat Pengkajian Kebijakan dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (P2KPK SDM) atas kontribusi dan kerja sama yang telah mendukung keberhasilan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Evans, P., & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of "Weberian" state structures on economic growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748–765. <https://doi.org/10.2307/2657374>
- KASN. (2023). Laporan Pengawasan Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The Adult Learner* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- OECD. (2021). *Strengthening the Public Service for a Resilient Recovery*.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control. Routledge.
- Prianto, A. L. (2011). Good governance dan formasi kebijakan publik neo-liberal. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–15.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141. Sekretariat Negara. Jakarta.
- World Bank. (2020). *Bureaucracy Lab: Improving Public Sector Performance*.