

Analisis Evaluasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Biro Hukum, Organisasi, Dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara (LAN)

Ganeca Larasati Hartoyo¹, Budi Fernando Tumanggor²
Politeknik STIA LAN Jakarta

Corresponding author email: ganecalarasati333@gmail.com
0000-0003-0562-2565: Budi Fernando Tumanggor

Abstract

This study, conducted at the Bureau of Law, Organization, and Human Resources (HOS) of the Main Secretariat of the State Administration Agency, aims to analyze the implementation of employee competency development evaluations and formulate strategies for their optimization. The research problem lies in the lack of consistency and depth in the evaluation of the competency development process, the learning formats of the ASN Corporate University (ASN Corpu), and the ASN Corpu system. This study employed a descriptive qualitative approach through in-depth interviews and document analysis. The analysis was based on competency development management as outlined in PerLAN No. 10 of 2018 and the Kirkpatrick Evaluation Model, which encompasses four levels: Reaction, Learning, Behavior, and Result. The research findings indicate that competency development evaluations have been routinely implemented and cover assessments of suitability, effectiveness, and the four Kirkpatrick levels. However, its implementation has not been consistent or thorough across all forms of learning, so the traceability of the learning process to competency development outcomes remains limited. The study's recommendations include defining evaluation components, strengthening measurement and monitoring, deepening the utilization of evaluation results, and conducting a comprehensive evaluation of the ASN Corpu system in phases.

Keywords: evaluation; competency development; civil servants

Abstrak

Penelitian yang dilaksanakan di Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia (HOS) Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara bertujuan untuk menganalisis penerapan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai serta merumuskan strategi optimalisasinya. Permasalahan penelitian terletak pada belum konsisten dan mendalamnya evaluasi terhadap proses pengembangan kompetensi, bentuk pembelajaran ASN Corporate University (ASN Corpu), serta sistem ASN Corpu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen. Analisis dilakukan berdasarkan pengelolaan pengembangan kompetensi dalam PerLAN No. 10 Tahun 2018 dan Model Evaluasi Kirkpatrick yang mencakup empat level, yaitu Reaction, Learning, Behavior, dan Result. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi telah diterapkan secara rutin dan mencakup evaluasi kesesuaian, kemanfaatan, serta empat level Kirkpatrick. Namun, penerapannya belum konsisten dan mendalam pada seluruh bentuk pembelajaran sehingga keterlacakan dari proses pembelajaran hingga hasil pengembangan kompetensi masih terbatas. Rekomendasi penelitian meliputi penetapan komponen evaluasi, penguatan pengukuran dan pemantauan, pendalaman pemanfaatan hasil evaluasi, serta evaluasi menyeluruh terhadap sistem ASN Corpu secara bertahap.

Kata Kunci: evaluasi; pengembangan kompetensi; PNS

PENDAHULUAN

Dalam era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA), organisasi dituntut mampu beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan dan lingkungan kerja. Kondisi tersebut juga berlaku pada instansi pemerintah yang harus meningkatkan kapasitas aparatur agar mampu mendukung tata kelola pemerintahan dan pelayanan

publik. *World Economic Forum* (2026) memperkirakan bahwa pada 2030 sekitar 22% pekerjaan akan terdampak oleh transisi tenaga kerja, sehingga pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkelanjutan agar selaras dengan perubahan kebutuhan organisasi. Dalam konteks pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi salah satu unsur penting dalam mendukung pencapaian pembangunan nasional sehingga kompetensi, profesionalisme, dan kinerja pegawai perlu terus dikembangkan.

Pengembangan kompetensi tidak hanya membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang tepat, tetapi juga evaluasi untuk mengetahui efektivitas dan manfaat program. Evaluasi dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pengembangan kompetensi sekaligus menjadi dasar perbaikan program pada periode berikutnya. Hasil evaluasi dapat membantu organisasi mengidentifikasi kekurangan program, menilai kesesuaian metode pembelajaran, serta melihat penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan. Dengan begitu, evaluasi adalah bagian yang penting dalam memastikan pengembangan kompetensi tetap sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.

Namun, manfaat evaluasi sangat dipengaruhi oleh kedalaman dan cakupan pengukurannya. Evaluasi tidak cukup hanya menilai reaksi atau kepuasan peserta, tetapi juga perlu memberikan gambaran mengenai hasil pembelajaran, perubahan perilaku kerja pegawai, hingga dampaknya terhadap kinerja organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pengembangan kompetensi masih cenderung berfokus pada reaksi peserta, sementara kajian yang menelusuri hasil pengembangan secara lebih menyeluruh masih terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk meneliti tentang evaluasi pengembangan kompetensi secara lebih mendalam.

Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara (LAN) menjadi lokus yang relevan, karena LAN memiliki peran strategis dalam pengembangan kompetensi ASN secara nasional. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia (HOS) memiliki fungsi dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Sekretariat Utama LAN. Pengelolaan pengembangan kompetensi mengacu pada Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS dan menggunakan pendekatan *Corporate University* (Corpu) sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023. PerLAN Nomor 10 Tahun 2018 mencakup tiga tahapan, yaitu penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi. Evaluasi mencakup kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan serta kemanfaatan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai.

Untuk memahami pelaksanaan evaluasi tersebut, diperlukan pemahaman mengenai bagaimana pengembangan kompetensi dilaksanakan karena karakteristik kegiatan yang dievaluasi menentukan informasi yang dapat dihimpun. Di Sekretariat Utama LAN, pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan ASN Corpu dengan pembelajaran *formal learning*, *social learning*, dan *experiential learning*. Monitoring dilakukan secara berkala melalui PIC unit dan berbagai sistem informasi, sedangkan evaluasi tahunan dilakukan oleh atasan melalui penilaian terhadap peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja, dan kesesuaian pengembangan kompetensi dengan program kerja unit.

Meskipun mekanisme evaluasi telah tersedia, hasil wawancara pendahuluan menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum sepenuhnya komprehensif. Evaluasi melalui model Kirkpatrick telah ditemukan pada keempat level, yaitu *Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Result*, tetapi penerapannya belum konsisten pada seluruh bentuk pengembangan kompetensi. Evaluasi *reaction*, *learning*, dan *behavior* masih dilakukan secara parsial, sedangkan evaluasi *result* relatif lebih terstruktur melalui penilaian tahunan. Selain itu, hasil evaluasi yang tersedia belum sepenuhnya menjelaskan penyebab perbedaan hasil pengembangan kompetensi maupun menelusuri perubahan dari pengalaman belajar hingga kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu mengenai pengembangan kompetensi PNS lebih banyak membahas aspek perencanaan, pelaksanaan, partisipasi pegawai, dan faktor penghambat, sedangkan evaluasi pengembangan kompetensi sebagai tahap untuk menilai keberhasilan dan manfaat pengembangan masih relatif kurang dikaji secara mendalam. Temuan penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kelemahan pada tahapan pengembangan sebelumnya dapat memengaruhi pelaksanaan evaluasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis evaluasi pengembangan kompetensi PNS di Biro HOS Sekretariat Utama LAN, khususnya untuk mengetahui bagaimana evaluasi dijalankan serta faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan evaluasi tersebut.

KAJIAN LITERATUR

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya di dalamnya, salah satunya adalah pengelolaan sumber daya manusia atau yang disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai penggerak aktif dalam sebuah organisasi. Fungsi-fungsi MSDM tidak hanya terkait mengatur pekerjaan pegawai, namun MSDM juga berfungsi untuk merencanakan, mengadakan, memelihara, mendisiplinkan, serta mengembangkan kompetensi pegawai di suatu organisasi.

Berikut adalah aspek-aspek dalam menjalankan MSDM:

- 1) Perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)
- 2) Rekrutmen dan seleksi
- 3) Pelatihan dan pengembangan
- 4) Manajemen kinerja
- 5) Kompensasi dan penghargaan

B. Kompetensi PNS

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan pada seorang pegawai dengan baik. Seseorang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan kompetensi yang mumpuni memungkinkan seseorang untuk mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Syarmeny dkk., 2024). Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi, terdapat tiga jenis standar kompetensi jabatan yang harus dipenuhi oleh semua PNS, yaitu kompetensi Manajerial, Teknis, dan Sosial Kultural.

C. Tahapan Pengembangan Kompetensi Sektor Publik

Pengembangan kompetensi pada Sektor Publik di atur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, dan lebih lanjut di atur dalam PerLAN No. 10 Tahun 2018 yang mengatur secara spesifik pengembangan kompetensi pada PNS.

Pada PerLAN No. 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi PNS dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu:

- 1) Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi;
- 2) Pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan
- 3) Evaluasi pengembangan kompetensi.

Kerangka tersebut memberikan landasan normatif yang bersifat makro dalam memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi berjalan secara sistematis dan terstruktur.

D. Model Evaluasi Kirkpatrick

Menurut Winayarti dkk. (2021), evaluasi adalah sebuah kegiatan yang menggunakan prosedur-prosedur tertentu dengan mengumpulkan data serta mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan melihat bagaimana aplikasi data-data dari masing-masing kriteria yang ada. Informasi yang didapat dari identifikasi dan klarifikasi tersebut kemudian ditarik beberapa kesimpulan apakah program tersebut telah berjalan sesuai dengan rencana, perlu perbaikan, atau apakah sebaiknya program tersebut dihentikan. Evaluasi bermanfaat sebagai alat bantu pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan untuk memperbaiki program tersebut ke depannya.

Salah satu teori dan evaluasi yang sering digunakan untuk mengevaluasi program adalah model Kirkpatrick (2008) yang dikembangkan oleh Daniel L. Kirkpatrick. Model ini mengidentifikasikan empat tahapan yang berbeda untuk mengevaluasi pelatihan, yaitu:

- 1) Level 1 – *Reaction*: Tahap ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta setelah mengikuti program pembelajaran pengembangan kompetensi.
- 2) Level 2 – *Learning*: Evaluasi pada tahap ini bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta pelatihan memahami materi yang telah diajarkan selama program pengembangan kompetensi. Penilaian mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri, dan komitmen.
- 3) Level 3 – *Behavior*: Evaluasi tahap ini bertujuan untuk menilai perubahan perilaku setelah peserta pelatihan kembali bekerja, perilaku yang dievaluasi berupa perilaku kerja yang berkaitan dengan program pengembangan yang telah diterima. Pada umumnya, evaluasi pada tingkat ini dilakukan secara 360 derajat.
- 4) Level 4 – *Result*: Tahap ini bertujuan untuk memahami dampak perubahan perilaku peserta dan dampaknya terhadap produktivitasnya dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh dan menyajikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi evaluasi pengembangan kompetensi dan strateginya di Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara RI. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggambarkan kondisi aktual yang meliputi alur pelaksanaan, faktor-faktor yang menjadi hambatan, serta faktor-faktor yang mendukung proses implementasi strategi pengembangan kompetensi digital PNS di lingkungan Biro HOS Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara RI.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga metode tersebut dipilih untuk mendapatkan data yang valid dan akurat mengenai implementasi evaluasi pengembangan kompetensi dan strateginya di lingkungan Biro HOS Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara RI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi PNS

Dalam menyajikan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, perlu adanya pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi sebelum mengidentifikasi terkait evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan di Biro HOS Sekretariat Utama LAN. Pembahasan mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak dimaksudkan sebagai pembahasan terhadap proses pengembangan kompetensi secara terpisah, namun bertujuan untuk memahami kondisi yang memengaruhi pelaksanaan pada evaluasinya. Karakteristik pelaksanaan pengembangan kompetensi, baik dari metode, bentuk kegiatan, maupun keberlaksanaan pembelajaran, semua berkaitan dengan jenis informasi yang dapat dikumpulkan untuk memahami lebih lanjut mengenai kedalaman evaluasi yang dilakukan.

1. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pada aspek pelaksanaan pengembangan kompetensi, Biro HOS telah memiliki variasi metode dan struktur yang jelas, serta mekanisme pelaksanaan yang berjalan dengan terstruktur sesuai dengan PerLAN No. 10 Tahun 2018 dan pendekatan pengembangan kompetensi ASN Corpu yang telah ditetapkan sebelumnya. Implementasi tersebut didukung oleh pembagian peran dalam ekosistem struktur Corpu, mulai dari CLO (*Chief of Learning Officer*) hingga GSO (*Group Skill Owner*) dan penunjukan PIC pada masing-masing unit kerja. Selain melaksanakan program yang diselenggarakan, struktur tersebut memastikan bahwa semua kegiatan pengembangan kompetensi pegawai terdata melalui bukti pengembangan kompetensi yang disampaikan oleh pegawai melalui PIC, kemudian diklasifikasikan berdasarkan bentuk atau metode pembelajarannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi telah memiliki struktur kelembagaan dan mekanisme pembelajaran yang lebih luas daripada hanya menyelenggarakan pelatihan saja.

Pada pengelolaannya, bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi di Biro HOS memiliki variasi dan metode pembelajaran yang cukup luas. Proses pembelajaran yang dilakukan di Biro HOS tidak lagi dipandang sebatas keikutsertaan pegawai dalam pelatihan atau pendidikan formal. Pendekatan ASN Corpu yang diterapkan di lingkungan LAN menempatkan pengembangan kompetensi sebagai proses pembelajaran yang terintegrasi dan berlangsung secara terus menerus, dan tidak hanya dilaksanakan ketika terdapat program pengembangan formal dengan anggaran dan surat tugas. Oleh sebab itu, Biro HOS menyediakan berbagai metode pembelajaran yang ditentukan berdasarkan tiga bentuk pembelajaran pada pendekatan ASN Corpu, yaitu *formal learning*, *social learning*, dan *experiential learning*.

Pada *formal learning*, pembelajaran dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan, *self-learning* melalui MOOC (*Massive Open-Online Course*), Webinar, seminar, serta pembelajaran berbasis LMS. Sementara itu, *social learning* dilaksanakan melalui kegiatan *sharing knowledge*, *sharing session*, FGD, bedah buku, serta berbagi pengalaman dan pengetahuan dari *subject matter expert*, pimpinan, maupun pegawai yang telah mengikuti penugasan atau tugas belajar baik di dalam atau luar negeri. Adapun *experiential learning* diterapkan melalui pengalaman kerja dan pola kerja dalam tim, seperti penunjukan koordinator atau penunjukan Ketua POKJA pada pegawai tertentu. Namun, dari sisi kesesuaian pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan kebutuhan pekerjaan pegawai, pelaksanaan pengembangan kompetensi menunjukkan hasil yang berbeda tergantung pada karakter kegiatan yang diikuti. Misalnya, pegawai

menilai bahwa pelatihan teknis yang diusulkan oleh pegawai berdasarkan kebutuhan individu dan unit dirasa lebih relevan dengan kebutuhan. Sebaliknya, kegiatan pembelajaran yang bersifat umum seperti webinar tertentu lebih berfungsi sebagai tambahan pengetahuan meskipun tidak selalu dapat secara langsung memenuhi kebutuhan pekerjaan.

Di sisi lain, pada level sistem pendekatan ASN Corpu telah menyediakan banyak metode dan alternatif dari pembelajaran serta pengembangan kompetensi yang ada. Namun pada kenyataannya, beberapa metode pengembangan tertentu sulit untuk diperoleh dikarenakan faktor-faktor tertentu seperti adanya efisiensi anggaran, kendala beban kerja dan pembagian waktu, serta infrastruktur pembelajaran daring yang belum maksimal. Sehingga meskipun ketiga metode pengembangan kompetensi telah diperkenalkan dan diupayakan penerapannya secara aktif dalam lingkungan unit dan pegawai, kendala-kendala tersebut dapat memengaruhi variasi jenis dan tingkat kedalaman pengembangan kompetensi yang dapat diakses oleh pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa implementasi antar ketiga bentuk pembelajaran belum berlangsung dengan tingkat keteraturan yang sesuai. Kondisi tersebut terlihat terutama pada bentuk pembelajaran *experiential learning*. Bentuk pembelajaran tersebut pada dasarnya telah berjalan dan diterapkan oleh pegawai, namun belum banyak dilaporkan kepada pengelola pengembangan kompetensi, sehingga berindikasi pada rendahnya data pelaksanaan *experiential learning*. Persoalan tersebut juga berkaitan dengan belum optimalnya pelaporan dan pendokumentasian aktivitas pembelajaran yang berlangsung dalam pekerjaan sehari-hari pegawai. dengan begitu, artinya terdapat perbedaan antara pelaksanaan pembelajaran di lapangan dengan input metode pengembangan kompetensi tersebut ke dalam laporan sistem pengembangan kompetensi Biro HOS.

2. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan di Biro HOS dilaksanakan sebagai bagian dari proses pengelolaan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkala. Berdasarkan PerLAN No. 10 Tahun 2018, evaluasi pengembangan kompetensi dilakukan melalui dua mekanisme penilaian, yaitu; 1) kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan 2) kemanfaatan pelaksanaan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen, kedua aspek tersebut telah menjadi bagian dari praktik pengelolaan pengembangan kompetensi di Biro HOS, meskipun dalam pelaksanaannya masih memiliki keterbatasan pada cakupan, konsistensi, dan evaluasi.

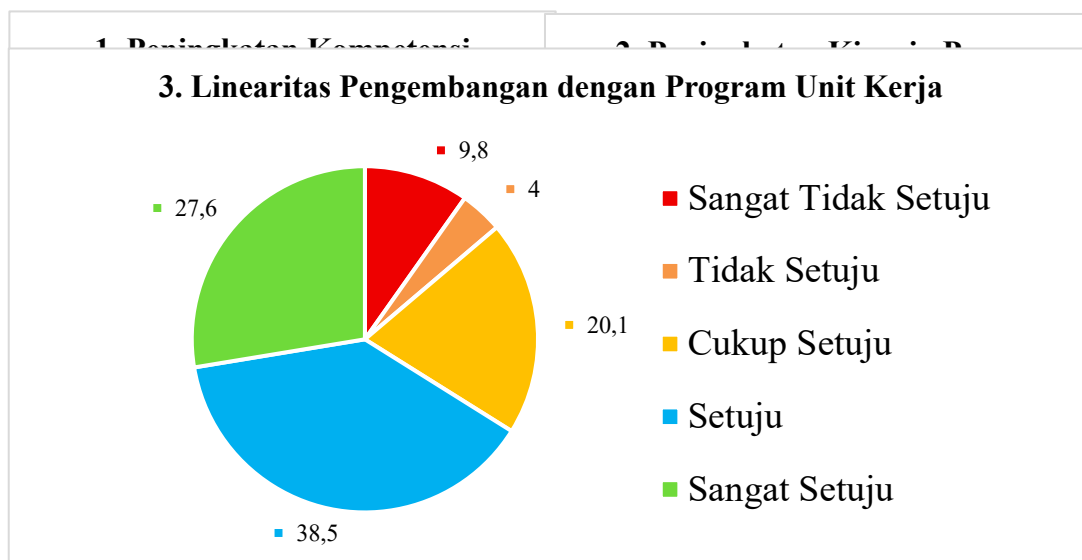
Pada aspek evaluasi kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi dan pelaksanaan, mekanisme monitoring pengembangan kompetensi di Biro HOS dilakukan dengan membandingkan serta mencatat realisasi kegiatan pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan oleh pegawai maupun unit. K.3 menjelaskan bahwa PIC pada masing-masing unit termasuk pada Biro HOS mendaftarkan pelatihan dan kegiatan pengembangan kompetensi yang telah diikuti pegawai, termasuk dengan klasifikasi metode pembelajaran yang dilaksanakan. Data tersebut kemudian menjadi referensi dari pembuatan Rencana Pengembangan Kompetensi per individu pegawai selanjutnya, sebagai bagian dari monitoring pengembangan kompetensi Biro HOS, dan diberikan kepada Pusdatin selaku pengelola data pengembangan kompetensi LAN secara instansi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak hanya berhenti pada tahap penyelenggaraan program, tapi juga diikuti dengan proses

pencatatan dan pemantauan realisasi pada tingkat unit. Mekanisme tersebut memungkinkan pengelola pengembangan kompetensi memperoleh informasi mengenai kegiatan yang telah diikuti oleh pegawai serta bentuk pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Selain menggunakan data yang direkapitulasi sebagai sarana monitor, monitoring yang dilakukan di Biro HOS atau Sekretariat Utama LAN secara keseluruhan juga dilakukan melalui beberapa program khusus bulanan Corpu yaitu Corpu Insight yang dibuat sebagai bentuk akuntabilitas Biro HOS selaku CLO dan konfirmasi data terhadap para pegawai dalam unit yang telah menjalani pengembangan kompetensi per bulannya. Program tersebut pada dasarnya telah mengikuti arah pengembangan kompetensi yang direncanakan melalui pendekatan ASN Corpu, termasuk pelaksanaan *formal learning*, *social learning*, dan *experiential learning*. Namun, kesesuaian antara rencana dan realisasi belum sepenuhnya dapat ditunjukkan secara komprehensif karena tidak seluruh aktivitas pembelajaran yang dilakukan dapat terdokumentasi dengan tingkat kelengkapan yang sama. Hal itu terutama berkaitan dengan aktivitas *experiential learning* yang pada dasarnya telah dilakukan oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, tetapi belum sepenuhnya dilaporkan kepada pengelola data pelatihan/monitoring dan evaluasi, sehingga masih ditemukan adanya perbedaan antara pelaksanaan pengembangan kompetensi yang terjadi sebenarnya di lapangan, dengan pelaksanaan pengembangan yang terdokumentasi dalam sistem pengelolaan pengembangan kompetensi. Hal itu dapat berindikasi pada kurangnya data yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi guna melihat apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi telah berjalan secara linear dengan rencana pengembangan kompetensi yang ditetapkan.

Pada aspek kemanfaatan pelaksanaan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, Biro HOS telah memiliki mekanisme evaluasi tahunan yang melibatkan pimpinan unit sebagai penilai. Evaluasi tersebut menilai tiga aspek atau tiga pertanyaan utama, yaitu; 1) apakah terjadi peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti pengembangan kompetensi, 2) apakah terjadi peningkatan kinerja, dan 3) apakah program pengembangan kompetensi yang diberikan memiliki linearitas dengan program unit kerja. Rincian mengenai hasil evaluasi tahunan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Grafik 1. Evaluasi Kebermanfaatan Pengembangan Kompetensi Tahun 2025 (Dalam Persen)



Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2026)

Diketahui bahwa terdapat 13,10% atasan pegawai yang tidak menyetujui adanya peningkatan kompetensi pegawai setelah mengikuti pengembangan kompetensi, 13,80% atasan pegawai yang tidak menyetujui adanya peningkatan kinerja pegawai setelah mengikuti pengembangan kompetensi, serta 13,80% atasan pegawai yang tidak menyetujui bahwa program pengembangan kompetensi telah selaras dengan program unit kerja. Berdasarkan rekapitulasi penilaian tersebut, mayoritas pimpinan memberikan penilaian positif terhadap ketiga aspek. Namun, masih terdapat penilaian yang menunjukkan tidak adanya peningkatan kompetensi, tidak adanya peningkatan kinerja, maupun kesesuaian antara program pengembangan dengan program unit kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kemanfaatan telah menghasilkan informasi mengenai keberhasilan maupun ketidaksesuaian hasil pengembangan kompetensi, namun belum sepenuhnya memberikan penjelasan mengenai faktor lebih rinci yang menyebabkan hasil tersebut, sehingga perlu tindak lanjut terhadap hasil evaluasi untuk ditinjau lebih lanjut sejauh mana hasil evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pada periode berikutnya.

Ditambah, evaluasi yang dilakukan masih cenderung bersifat *top-down* dan dilakukan terhadap pegawai berdasarkan program pengembangan kompetensi yang telah diikuti. Sementara itu, evaluasi terhadap keseluruhan sistem pengembangan kompetensi dalam pendekatan kerangka ASN Corpu belum dilakukan secara menyeluruh. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi yang berjalan telah mampu memberikan informasi mengenai kebermanfaatan program terhadap pegawai individu dan unit kerja, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan gambaran mengenai efektivitas pengembangan kompetensi yang terintegrasi.

Berdasarkan kedua aspek evaluasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa mekanisme evaluasi pengembangan kompetensi di Biro HOS telah dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup evaluasi dalam PerLAN No. 10 Tahun 2018, yaitu melalui pemantauan kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan serta penilaian terhadap kemanfaatan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Namun, pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten dan menyeluruh. Pada aspek kesesuaian rencana dan pelaksanaan, mekanisme pendataan dan monitoring tersedia, tetapi belum terhadap keseluruhan aktivitas pengembangan kompetensi, khususnya pada experiential learning yang belum sepenuhnya terdokumentasi dalam sistem pelaporan. Sementara itu, pada aspek kebermanfaatan, evaluasi tahunan telah memberikan informasi mengenai peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja, serta linearitas program dengan kebutuhan unit kerja, tetapi cakupan penilaiannya masih terbatas terutama pada perspektif atasan dan evaluasi per program. Dengan begitu, evaluasi pengembangan kompetensi telah berjalan secara formal, tetapi masih terdapat keterbatasan dalam kelengkapan dokumentasi, cakupan penilaian, dan kedalaman informasi yang dihasilkan.

B. Evaluasi Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Kirkpatrick

Setelah melihat bagaimana pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi dikelola berdasarkan PerLAN No. 10 Tahun 2018 dari proses penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi hingga ke tahap evaluasi, analisis selanjutnya berfokus pada proses evaluasinya berdasarkan model teori evaluasi Kirkpatrick. Dalam teori Kirkpatrick, evaluasi pengembangan kompetensi mencakup empat level penilaian. Teori Kirkpatrick digunakan untuk memberikan hasil pengukuran evaluasi yang terperinci dengan memperhatikan empat level atau empat dimensi yang terdiri dari level *Reaction*,

Learning, Behavior, dan Result. Teori ini dapat digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan di lingkungan Biro HOS dari tahap pelaksanaan program hingga pasca pengembangan kompetensi.

1. Level 1: Reaction

Pada level 1 (*reaction*), evaluasi ditujukan untuk mengetahui respons peserta terhadap program pengembangan kompetensi yang telah diikuti. Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi terhadap respons peserta telah dilakukan pada beberapa kegiatan pengembangan kompetensi melalui pemberian kuesioner digital setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Evaluasi tersebut digunakan untuk memperoleh umpan balik mengenai penyelenggaraan pembelajaran, antara lain berkaitan dengan fasilitas, sarana dan prasarana, fasilitator, serta kebutuhan atau saran dan masukan tema pembelajaran berikutnya. K.3 menjelaskan bahwa evaluasi terhadap peserta dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan pengembangan sebagai salah satu bentuk pemantauan terhadap penyelenggaraan pembelajaran, mencakup aspek yang berkaitan dengan respons peserta terhadap pengalaman pembelajaran, khususnya kepuasan terhadap fasilitas, sarana dan prasarana, fasilitator, serta tanggapan mengenai kebutuhan pembelajaran berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa pada kegiatan pelatihan tertentu telah tersedia instrumen yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi mengenai reaction peserta.

Praktik evaluasi pada level 1 (*reaction*) telah dilakukan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi di Biro HOS. Namun, pelaksanaannya belum dilakukan secara konsisten pada seluruh bentuk pengembangan kompetensi. Pengukuran kepuasan peserta pengembangan kompetensi masih dilakukan pada program-program tertentu dan belum secara menyeluruh dari perspektif pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum semua kegiatan pembelajaran memiliki indikator dan mekanisme khusus untuk mengukur respons atau kepuasan peserta pengembangan kompetensi sehingga masih terdapat adanya perbedaan cakupan kegiatan yang dievaluasi. Evaluasi level 1 (*reaction*) telah diterapkan pada beberapa program, khususnya pada pelatihan, namun belum secara konsisten diterapkan pada seluruh bentuk pembelajaran dalam pendekatan ASN Corpu.

Berdasarkan temuan tersebut, implementasi evaluasi level 1 (*reaction*) di Biro HOS telah berjalan, tetapi belum terstandarisasi dan belum mencakup seluruh bentuk pengembangan kompetensi. Kegiatan pelatihan telah memiliki praktik pemberian kuesioner kepada peserta setelah kegiatan, sementara pada kegiatan pembelajaran lainnya, seperti pembelajaran kompetensi generic belum sepenuhnya memiliki mekanisme pengukuran kepuasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi level 1 (*reaction*) masih lebih kuat pada kegiatan yang berbentuk program pelatihan dibandingkan pembelajaran yang berlangsung pada bentuk lain.

2. Level 2: Learning

Pada level ini, evaluasi diarahkan untuk mengetahui sejauh mana peserta pengembangan kompetensi memperoleh atau mengalami perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau aspek pembelajaran lainnya sebagai akibat dari program yang diikuti. Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen, pengukuran hasil pembelajaran belum menunjukkan mekanisme yang diterapkan secara seragam pada seluruh kegiatan pengembangan kompetensi. Berbeda dengan evaluasi level 1 (*reaction*) yang relatif lebih mudah dilakukan segera setelah kegiatan pembelajaran selesai, pengukuran level 2 (*learning*) membutuhkan instrumen yang dapat menunjukkan adanya hasil pembelajaran dari kegiatan yang telah diikuti. Dalam praktik pengembangan kompetensi di Biro

HOS, bukti pengukuran tersebut terlihat lebih jelas pada metode pengembangan *formal learning* dibandingkan dengan *social learning* dan *experiential learning*. Selain itu, dari ketiga metode pembelajaran, pengukuran yang paling jelas adalah pada pola pembelajaran *formal learning*, evaluasi level 2 (*learning*) pada pola pembelajaran *social learning* dilakukan melalui survei refleksi pembelajaran, sementara evaluasi level 2 pada pola pembelajaran *experiential learning* diserahkan kepada masing-masing unit atau *group skill*. Kondisi tersebut berindikasi pada kegiatan evaluasi level 2 yang belum dilaksanakan secara merata terhadap seluruh metode pembelajaran yang dilakukan karena evaluasi pada level 2 lebih difokuskan terhadap apa rencana pembelajaran atau rencana kompetensi selanjutnya. Evaluasi yang dilakukan untuk mengukur hasil perubahan pengetahuan sebagian besar mengandalkan penilaian berupa dialog kerja antara pegawai dengan atasan terkait.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan evaluasi level 2 belum sepenuhnya terstandarisasi, hal ini semakin relevan karena pendekatan ASN Corpu yang diterapkan di lingkungan LAN tidak hanya menggunakan *formal learning*, namun juga *social learning* dan *experiential learning*. Bentuk pembelajaran seperti diskusi, *sharing knowledge*, *coaching*, mentoring, maupun pengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda dengan pelatihan formal sehingga hasil pembelajarannya tidak selalu dapat dilakukan menggunakan instrumen yang sama. Terdapat perbedaan antara pengukuran hasil belajar suatu kegiatan dengan pengukuran perubahan kompetensi individu sebagai hasil dari kegiatan tersebut. *Post-test* pada *formal learning* dapat memberikan informasi mengenai penguasaan peserta terhadap materi setelah pembelajaran, tetapi belum bisa dengan sendirinya menunjukkan seberapa besar perubahan kompetensi yang terjadi dibandingkan dengan kondisi sebelum pembelajaran. Sementara, dialog kerja dan identifikasi rencana pembelajaran/kompetensi selanjutnya memberikan informasi mengenai kebutuhan atau perkembangan pegawai, namun belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen pengukuran perubahan hasil pembelajaran secara kuantitatif atau terukur.

Dengan demikian, berdasarkan temuan penelitian pada wawancara, evaluasi level 2 (*learning*) telah memiliki bentuk penerapan pada kegiatan tertentu, tetapi belum terdapat mekanisme pengukuran hasil pembelajaran yang seragam dan terdokumentasi secara menyeluruh pada berbagai metode pembelajaran.

3. Level 3: Behavior

Di level 3 (*behavior*), evaluasi diarahkan untuk mengetahui adanya perubahan perilaku atau penerapan hasil pembelajaran dalam pelaksanaan pekerjaan setelah pegawai mengikuti program pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian, unsur evaluasi pada level 3 di Biro HOS ditemukan melalui penilaian atasan terhadap pegawai setelah ia mengikuti pengembangan kompetensi. Penilaian tersebut terutama tercermin dalam instrumen evaluasi pengembangan kompetensi tahunan yang meminta atasan untuk memberikan penilaian terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya melihat pengalaman pegawai selama mengikuti program, tetapi juga berupaya mengetahui manfaat pengembangan kompetensi setelah pegawai kembali melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, atasan pegawai menilai bahwa perubahan perilaku setelah pengembangan kompetensi dapat dilihat melalui kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dalam unitnya. Namun, berdasarkan perspektif

pegawai perubahan perilaku yang paling terlihat terlepas dari hasil pelatihan teknis adalah terkait *soft skill* yang dimiliki, misalnya seperti pola komunikasi antar pegawai yang berubah dan kemampuan untuk bekerja sama dalam tim yang mengalami peningkatan seiring waktu sehingga perubahan setelah mengikuti pengembangan kompetensi tidak selalu dapat diamati secara langsung sebagai suatu perubahan perilaku yang berdiri sendiri. Perubahan lebih banyak dilihat melalui pelaksanaan tugas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, penilaian terhadap perubahan tersebut masih terutama diperoleh dari perspektif atasan langsung pegawai. Kondisi ini menyebabkan informasi mengenai perubahan perilaku pegawai belum diperoleh dari berbagai perspektif penilaian secara menyeluruh. Dengan demikian, evaluasi pada level 3 (*behavior*) telah berjalan, namun kedalaman pengukurannya masih terbatas pada pengamatan dan penilaian atasan terhadap perubahan kompetensi dan kinerja pegawai. Hal tersebut juga menunjukkan adanya tantangan tersendiri dalam mengukur level 3 pada lingkungan ASN Corpu. Pengembangan kompetensi di Biro HOS tidak hanya diperoleh melalui satu kegiatan pelatihan, tapi juga dapat berlangsung melalui interaksi, diskusi, dialog, *sharing knowledge*, pengalaman kerja, maupun bentuk pembelajaran lainnya.

4. Level 4: Result

Pada evaluasi level 4 (*results*), evaluasi diarahkan untuk mengetahui dampak yang dihasilkan oleh pengembangan kompetensi terhadap hasil kerja atau organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, level ini merupakan bentuk evaluasi dengan mekanisme yang relatif lebih terstruktur dibandingkan level lainnya. Evaluasi dilakukan melalui instrumen evaluasi pengembangan kompetensi tahunan yang melibatkan atasan langsung pegawai terkait dalam unit. Penilaian tersebut mencakup aspek penilaian peningkatan kompetensi pegawai, peningkatan kinerja pegawai, serta kesesuaian atau linearitas program pengembangan kompetensi dengan program di unit kerja. Dengan demikian, evaluasi telah diarahkan untuk melihat manfaat pengembangan kompetensi tidak hanya dari sisi individu pegawai, namun juga keterkaitannya dengan unit kerja.

Mekanisme yang dilakukan pada level ini adalah evaluasi tahunan, dimana atasan langsung pegawai menilai dampak dan kebermanfaatan pengembangan kompetensi terhadap pegawai yang berada dalam unit tanggung jawabnya. Evaluasi dampak tersebut tidak hanya dilakukan melalui penilaian umum terhadap kebermanfaatan pengembangan kompetensi, namun juga dikaitkan dengan pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai. Setelah mengikuti pelatihan, pegawai dapat menyusun rencana aksi atau rencana pengembangan yang kemudian dipantau melalui komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Selain itu, penilaian kinerja melalui SKP dilakukan secara berkala, dan salah satu aspek yang diperhatikan adalah adanya peningkatan kinerja setelah pegawai mengikuti pengembangan kompetensi.

Kemudian terdapat beberapa perspektif dari PNS selaku penerima pengembangan kompetensi, selain merasakan dampak positif dari pengembangan kompetensi yang dilakukan terhadap pekerjaan mereka, ada juga yang menilai bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan belum sepenuhnya tepat sasaran terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kondisi tersebut berkaitan dengan adanya ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang dimiliki dengan tugas yang dikerjakan, sehingga jenis pengembangan kompetensi yang dianggap paling relevan belum dapat diikuti secara langsung. Meski evaluasi dampak terhadap kinerja pegawai telah dilakukan, pengukuran pada tingkat organisasi belum sepenuhnya menunjukkan mekanisme yang terukur secara komprehensif. Dengan begitu, terdapat perbedaan antara adanya penilaian terhadap

manfaat pengembangan kompetensi dengan tersedianya pengukuran kontribusi pengembangan kompetensi pegawai terhadap hasil organisasi secara spesifik dan terukur.

Keterbatasan lainnya juga terletak pada cakupan evaluasi. Evaluasi yang selama ini dilakukan masih berorientasi pada individu dan program tertentu setelah pegawai menyelesaikan pengembangan kompetensi. Sementara itu, evaluasi terhadap keseluruhan sistem pendekatan ASN Corpu dalam pengelolaan pengembangan kompetensi belum pernah dilakukan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi level 4 (*result*) di Biro HOS telah mampu memberikan informasi mengenai kebermanfaatan pengembangan kompetensi pada tingkat individu dan program, tetapi belum sepenuhnya berkembang menjadi pengukuran dampak pada tingkat organisasi dan sistem pengembangan kompetensi secara keseluruhan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi pengembangan kompetensi PNS di Biro Hukum, Organisasi, dan SDM Sekretariat Utama LAN telah dilaksanakan melalui monitoring kesesuaian rencana dan realisasi pengembangan kompetensi serta evaluasi kemanfaatan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Evaluasi didukung oleh PIC unit, monitoring Corpu, pelaporan realisasi, dan evaluasi tahunan. Berdasarkan model Kirkpatrick, keempat level (*Reaction*, *Learning*, *Behavior*, dan *Result*) telah ditemukan dalam praktik, tetapi penerapannya belum konsisten dan memiliki kedalaman yang berbeda. Level *Result* relatif lebih terstruktur, sedangkan *Reaction*, *Learning*, dan *Behavior* masih diterapkan secara parsial. Selain itu, dokumentasi, khususnya *experiential learning*, belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh aktivitas pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut menyebabkan keterlacakan hasil pengembangan kompetensi dari proses pembelajaran hingga kontribusinya terhadap kinerja unit dan organisasi belum optimal.

Pelaksanaan evaluasi dipengaruhi oleh faktor pendukung berupa landasan kebijakan, pendekatan ASN Corpu, pembagian peran CLO, GSO, dan PIC, keterlibatan pimpinan, serta dukungan sistem monitoring dan informasi. Faktor penghambat meliputi keterbatasan waktu dan beban tugas PIC, keterlambatan atau ketidaklengkapan data, serta perbedaan karakteristik pelaksanaan pembelajaran *formal*, *social*, dan *experiential*. Dengan demikian, pelaksanaan pengembangan kompetensi menjadi salah satu kondisi yang memengaruhi evaluasi karena karakteristik kegiatan dan ketersediaan dokumentasi menentukan kelengkapan informasi yang dapat dievaluasi.

Saran

Optimalisasi evaluasi pengembangan kompetensi perlu diarahkan pada penguatan praktik yang telah berjalan, bukan pembentukan sistem baru yang berdiri sendiri. Pertama, Tim Corpu dan pengelola evaluasi perlu menetapkan komponen evaluasi minimal yang disesuaikan dengan karakteristik *formal*, *social*, dan *experiential learning*. Kedua, pada program prioritas dengan tujuan pembelajaran yang spesifik, pengukuran hasil belajar dapat diperkuat melalui *pre-test* dan *post-test* atau metode yang sesuai, disertai pemantauan penerapan hasil pembelajaran di tempat kerja melalui dialog kinerja, rencana aksi, atau penugasan. Ketiga, hasil evaluasi tahunan mengenai peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja, dan linearitas pengembangan kompetensi perlu dimanfaatkan lebih lanjut untuk mengidentifikasi kondisi yang memengaruhi hasil dan menjadi masukan bagi perencanaan pengembangan berikutnya. Keempat, evaluasi dapat dikembangkan pada tingkat keseluruhan sistem ASN Corpu agar tidak hanya menggambarkan hasil individu

atau program, tetapi juga pelaksanaan dan manfaat sistem secara lebih menyeluruh. Seluruh penguatan tersebut perlu memanfaatkan sistem yang telah tersedia dan dilakukan secara proporsional agar tidak menambah beban administratif pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.
- Sulistyo, dkk. (2021). ARAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGERI INDONESIA.
- Syarweny, dkk. (2024). BUKU AJAR MANAJEMEN KINERJA. www.buku.sonpedia.com
- Sudibyo, dkk. (2020). Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Affleck, Monica. (2021). *People Learning & Development*. Creative Commons-Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International license. <https://www.saskoer.ca/peoplelearningdevelopment/>
- Saks & Haccoun. (2007). *MANAGING PERFORMANCE THROUGH TRAINING AND DEVELOPMENT 4th EDITION*. Nelson Series in Human Resources Management.
- Engriyani, & Rugaiyah. (2022). Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Menggunakan Model Kirkpatrick Pada Institusi Pemerintah di Indonesia. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Desember, 2022(23), 683–692. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7451683>.
- Hanim, dkk. (2023). Metode Penelitian Pendidikan (Teori dan Aplikasi Penelitian di Bidang Pendidikan) PT. MIFANDI MANDIRI DIGITAL.
- Harahap, S. W., Aisyah, S., & Penulis, K. (2024). PENTINGNYA TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) UNTUK PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF (STUDI KASUS PADA PT KAWASAN INDUSTRI NUSANTARA SEI MANGKEI). Jurnal Bisnis Net, (Desember), 2621–3982.
- Istikomah, & Masruri. (2021). A Strategi Pengembangan Kompetensi Pustakawan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Gunung Kidul. Baitul 'Ulum: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi, 5(1), 45–57. <https://doi.org/10.30631/baitululum.v5i1.107>
- Rahman, & Kamaliah. (2023). Adaptasi Model Pembelajaran 70 20 10 Pada Agenda 1, 2, dan 3 Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Alpha Fadila Juliana Rahman. Nailly Kamaliah, 7(3).
- Tshukudu, T. T. (2015). Strategies For Evaluating Training and Development Initiatives in a Public Sector Setting. Dalam African Journal of Public Affairs (Vol. 190).
- Bashar, dkk. (2024). *The Role of Top Management Commitment, Employee Involvement, and Training and Development on Employee Performance: Evidence from the Banking Sector of an Emerging Economy*. *Quality Management Journal* 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2285041>
- Duffy & Duffy. (2024). *A Disconnect Between Training Evaluation Theory And the Practical Realities of South African Businesses*. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2449>

- Sankars, Pavithra. (2017). *Evaluation of Training & Development. International Journal for Research Trends and Innovation*, 2(6), 356-360.
- Gurunathan, Anoop. (2025). *Evaluating the efficacy of employee training and development using Kirkpatrick's four-level training model: A quantitative approach. Journal of Management Research and Analysis*, 12 (1), 44–52.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 190. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Periode 2025 – 2029.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.
- Peraturan LAN Nomor 7 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis (Renstra) Lembaga Administrasi Negara.
- Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Dokumen Internal Lembaga Administrasi Negara
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 306/K.1/HKM.02.2/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) Pada Tingkat Instansi
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). Identifikasi Learning Plan Biro Sumber Daya Manusia dan Umum.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2025). Dokumen Penyusunan Individual Development Plan.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2025). Nota Dinas Biro Hukum, Organisasi, dan SDM Nomor 186/ S.1.2/SDM.02.1 Tentang Permintaan Usulan PIC Monitoring Unit Program Corpu
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2025). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 277/K.1/HKM.02.2/2025 Tentang Tim Aparatur Sipil Negara Corporate University Lembaga Administrasi Negara
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2025). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 439/K.1/HKM.02.2/2025 Tentang Kompetensi Generik Dan Kompetensi Inti Dalam Rangka Implementasi Corporate University Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2026). Surat Tugas Nomor: 106/S.1.2/SDM.04.1 Tentang Tugas dan Fungsi Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2026). Surat Tugas Nomor: 217/S.1.2/SDM.04.1 Tentang Penugasan dan Penunjukan Anggota Tim Monitoring Program Corporate University Group Skill Tahun 2026