

Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2

Competency Development Program Evaluation Based on Kirkpatrick Evaluation Model Level 1 and Level 2

Yunni Susanty

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Kiarapayung Km 4,7, Jatinangor, Sumedang
Email: yunnisusanty012@gmail.com

Naskah diterima tanggal 18 November 2022. Naskah direvisi tanggal 2 Desember 2022.
Naskah disetujui tanggal 26 Desember 2022.

Abstrak

Pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang akan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Untuk itu, program pengembangan kompetensi harus dievaluasi untuk melihat efektivitas penyelenggaraannya. Tujuan dari penelitian ini adalah dalam rangka mengevaluasi program pengembangan kompetensi menggunakan model evaluasi *Kirkpatrick* level 1 untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta dan model evaluasi *Kirkpatrick* level 2 untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti program pengembangan kompetensi. Teknik pengolahan dan analisa data pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peserta merasa puas terhadap aspek fasilitator dan aspek penyelenggara serta terdapat peningkatan pengetahuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti pembelajaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan program pengembangan kompetensi di masa yang akan datang.

Kata Kunci: evaluasi; model evaluasi Kirkpatrick; pengembangan kompetensi.

Abstract

The development of competencies for Civil Servants is needed in order to improve employee performance that will contribute positively to organizational performance. For this reason, competency development programs must be evaluated to see the effectiveness of their implementation. The purpose of this study is in order to evaluate competency development programs using kirkpatrick level 1 evaluation model to find out the level of satisfaction of participants and Kirkpatrick evaluation model level 2 to find out if there is an increase in participants' knowledge after participating in the competency development program. The technique of processing and analyzing data in this study uses quantitative descriptive analysis methods. Based on the results of this study, it can be concluded that participants are satisfied with the facilitator aspect and the organizer aspect and there is an increase in participants' knowledge before and after learning. The results of this research are expected to be taken into

consideration to improve the quality and effectiveness of the implementation of competency development programs in the future.

Keywords: *evaluation; Kirkpatrick's evaluation model; competency development*

PENDAHULUAN

Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang diberi tugas untuk melakukan pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi ([RI, 2018](#)). Sebagai institusi yang memiliki peran dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia, LAN berupaya memenuhi kebutuhan kompetensi ASN secara lebih adaptif dan fleksibel, baik secara individu maupun organisasi ([Humas LAN, 2020](#)). Dalam menyelenggarakan fungsi, tugas dan kewenangannya, LAN memiliki beberapa Satuan Kerja (Satker) yang tersebar di Jakarta, Bandung, Jatinangor, Makassar, Samarinda serta Aceh.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) merupakan salah satu Satker LAN di daerah yang dalam menjalankan tugasnya, memiliki fungsi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan bagi ASN. Salah satu unit kerja Puslatbang PKASN yaitu Kelompok Substansi Penelitian dan Pengembangan (Poksi Latbang) memiliki tugas menyelenggarakan berbagai program pengembangan kompetensi, diantaranya: pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar, workshop, bimbingan teknis, dan sosialisasi. Penyelenggaraan program pengembangan kompetensi dapat diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN secara mandiri, ataupun bekerja sama dengan berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan.

Salah satu program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN pada 2020 adalah Bimbingan Teknis (Bimtek) Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Kegiatan tersebut diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN melalui pola kerja sama dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Bandung. SAKIP merupakan suatu rangkaian sistematis yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, sebagai bentuk pertanggung jawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah melalui berbagai aktivitas, alat maupun prosedur ([RI, 2014a](#)). Penyelenggaraan Bimtek SAKIP dimaksudkan agar para pengelola

SAKIP di lingkungan Pemerintah Kota Bandung mendapatkan pemahaman secara menyeluruh dalam menyelesaikan permasalahan yang bersifat teknis terkait pengelolaan SAKIP, mulai dari konsep, kaidah-kaidah, kebijakan dan praktik/implementasi dari SAKIP.

Bimtek SAKIP diselenggarakan selama 3 (tiga) hari menggunakan metode daring secara penuh (*fully online learning*) melalui aplikasi *Zoom Cloud Meeting* dan *Learning Management System (LMS)*. Kurikulum bimtek SAKIP terdiri dari 20 Jam Pelajaran (JP), yang dirancang oleh Puslatbang PKASN berdasarkan Peraturan Presiden RI No 29 Tahun 2014 mengenai SAKIP, yang terdiri dari pelaksanaan Pre-test dan Post-test, Ceramah Kebijakan SAKIP (2 JP), Perencanaan Strategis (2 JP), Perencanaan Kinerja (2 JP), Perjanjian Kinerja (2 JP), Pengukuran Kinerja (2 JP), Pengelolaan Data Kinerja (2 JP), Evaluasi dan Analisis Kinerja (2 JP), serta yang terakhir adalah Pelaporan Kinerja/Penyusunan LAKIP (6 JP).

Penyelenggaraan Bimtek SAKIP diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada peserta dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan, dalam rangka mencapai misi organisasi sesuai target kinerja yang ditetapkan. Bimtek SAKIP dapat menjadi langkah strategis sekaligus langkah awal untuk dapat mewujudkan sistem pemerintahan kinerja yang baik, khususnya di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Oleh karena itu, Bimtek SAKIP sebagai salah satu bentuk program pengembangan kompetensi harus dievaluasi untuk melihat efektivitas penyelenggaraannya.

Ada berbagai model yang dapat digunakan sebagai alat ukur evaluasi program pengembangan kompetensi, yang salah satunya menggunakan Model Kirpatrick's *Four Level Evaluation*. Model ini memiliki beberapa kelebihan karena dapat diterapkan pada berbagai program pengembangan kompetensi dan mampu menjangkau semua sisi dari suatu program pengembangan kompetensi dengan alur logika yang sederhana dan mudah dipahami ([Rukmi et al., 2014](#)). Model Kirpatrick's mencakup 4 (empat) level yaitu untuk mengukur: 1) tingkat kepuasan peserta selama pelaksanaan program pelatihan (level 1 yaitu *reaction*), 2) tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang diberikan (level 2 yaitu *learning*), 3) perubahan perilaku peserta dalam mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya setelah kembali ke tempat bekerja (level 3 yaitu *behavior*), dan 4) dampak perubahan perilaku kerja terhadap kinerja dan produktivitas (level 4 yaitu *results*).

Sejauh ini, telah banyak penelitian yang mengkaji tentang evaluasi program pengembangan kompetensi menggunakan model Kirkpatrick's *Four Level Evaluation*, namun penelitian ini memfokuskan pada hasil dari program pengembangan kompetensi level 1 (reaksi)

dan level 2 (pembelajaran) yang diukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan peserta serta pengetahuan peserta terhadap materi yang diberikan oleh para fasilitator selama penyelenggaraan Bimtek SAKIP. Penelitian tidak mencakup pengukuran pada level 3 (tiga) yaitu *behavior* serta level 4 (empat) yaitu *results*, dengan pertimbangan bahwa penelitian dilakukan dalam waktu yang terbatas serta pertanyaan penelitian perlu mendapatkan jawaban dalam waktu yang relatif singkat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas dan efektivitas program pengembangan kompetensi di masa/pada masa yang akan datang.

Kirkpatrick, J. D. K. dan W. K (2016), menyatakan bahwa ada 3 (tiga) alasan untuk mengevaluasi suatu program pelatihan, yaitu: 1) untuk meningkatkan suatu program pelatihan, 2) untuk memaksimalkan transfer pengetahuan ke dalam perilaku dan peningkatan kinerja organisasi dan 3) untuk menunjukkan nilai pelatihan bagi organisasi. Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa model dan kerangka kerja Kirkpatrick untuk mengevaluasi program pengembangan kompetensi perlu terus dikembangkan dengan mempertimbangkan semua aspek yang akan berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaannya ([Abdullah, 2020](#)). Sementara, penelitian lain mengungkapkan bahwa evaluasi program pengembangan kompetensi menggunakan Model Kirkpatrick dapat memberikan umpan balik efektivitas pelatihan yang dapat digunakan untuk memperbaiki desain sebelumnya ([Utomo, AP. dan Priskila, 2014](#)).

Keempat level model evaluasi Kirkpatrick tidak selalu harus dilakukan dalam satu pelaksanaan evaluasi, namun dapat digunakan secara terpisah sesuai dengan kebutuhan penelitian, seperti yang telah dilakukan oleh [Aryadoust \(2017\)](#) dan [Budhianto \(2020\)](#) bahwa evaluasi hanya dilakukan menggunakan *Kirkpatrick's Evaluation Model* level 1 dan level 2. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dalam rangka mengevaluasi suatu program pengembangan kompetensi menggunakan *Kirkpatrick's Evaluation Model* level 1 dan level 2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta serta untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan pengetahuan peserta setelah mengikuti program pengembangan kompetensi “bimbingan teknis SAKIP” melalui pola kerja sama antara Puslatbang PKASN LAN dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Bandung.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2021) mendefinisikan kompetensi sebagai kewenangan untuk memutuskan sesuatu. Sementara, kompetensi menurut [Edison et al., \(2016\)](#) adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal terkait pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). [Gardiner & Rieckmann \(2015\)](#) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan individual untuk menyelesaikan berbagai tugas dan menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar kompetensi jabatannya. Sementara [Wibowo \(2016\)](#) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan didukung sikap kerja yang dibutuhkan pekerjaan tersebut. Selanjutnya, Kompetensi PNS didefinisikan sebagai suatu pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya ([LAN, 2018a](#)). Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ([Winanti, 2011](#)). Hal senada diungkapkan oleh [Ataunur & Ariyanto \(2015\)](#) yang mengungkapkan bahwa kompetensi dan program pengembangan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, di mana kompetensi tinggi yang dimiliki pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Spencer dan Spencer dalam [Wibowo \(2016\)](#) membagi kompetensi ke dalam 5 (lima) karakteristik yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Motif, menekankan pada sesuatu yang secara terus menerus diinginkan sehingga menimbulkan suatu tindakan atau tujuan tertentu. Sementara sifat, menunjukkan karakter atau respon seseorang terhadap suatu situasi dan kondisi. Konsep diri, merupakan nilai-nilai atau *image* dari seseorang dalam menghadapi setiap situasi. Karakteristik pengetahuan, merupakan kompetensi kompleks yang seringkali sulit diprediksi, karena cukup sulit untuk mengukurnya. Terakhir, keterampilan merupakan kemampuan dalam mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Selanjutnya, kompetensi jabatan PNS dibagi ke dalam 3 (tiga) jenis yaitu: 1) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis, 2) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan, dan 3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman bekerja terkait dengan masyarakat

majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan ([RI, 2014b](#)).

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2021) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu proses, cara, atau perbuatan mengembangkan. Pengembangan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan ([Hasibuan, 2016](#)). Konsep pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi, pada dasarnya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta sikap dan tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya ([Samsudin, 2010](#)). Pengembangan kompetensi merupakan wadah bagi SDM secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan ([Noe, 2008](#)). Pengembangan kompetensi dimaksudkan untuk menyiapkan pegawai dalam rangka memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang ([Handoko, 2010](#)).

Pengembangan kompetensi PNS dilakukan sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir ([LAN, 2018a](#)). Hal senada diungkapkan oleh [Setiadiputra \(2017\)](#), yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan untuk mengisi kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi jabatan. Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) memuat deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang merupakan persyaratan minimal yang wajib dimiliki seorang aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya ([Menpan RB, 2017](#)). Griffin dalam [Darmawan \(2013\)](#), mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja dan hasil kinerja. Program pengembangan kompetensi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, jika program pengembangan kompetensi yang dilakukan organisasi sudah berdasarkan pada Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ([Ataunur & Ariyanto, 2015](#)). Untuk itu, program pengembangan kompetensi bagi PNS harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang diharapkan, serta mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas ([LAN, 2018a](#)).

Program pengembangan kompetensi bagi PNS diberikan paling sedikit 20 JP (Jam Pelajaran) dalam 1 (satu) tahun. Bentuk pengembangan kompetensi PNS dibagi menjadi 2 (dua), yaitu melalui pendidikan dan atau pelatihan. Pendidikan dapat ditempuh dengan

pemberian tugas belajar maupun izin belajar pada pendidikan formal dengan mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sementara pelatihan bagi PNS, dapat berupa pelatihan klasikal maupun non klasikal. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi PNS berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pendidikan, dilakukan melalui proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan tinggi formal dengan jenjang diploma/SI/S2/S3.
- 2) Pelatihan, dilakukan melalui pembelajaran klasikal dan non klasikal. Secara lebih terperinci, bentuk pengembangan kompetensi pada pelatihan klasikal dan non klasikal dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal

Pelatihan Klasikal	Pelatihan Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan struktural kepemimpinan • Pelatihan manajerial • Pelatihan teknis • Pelatihan fungsional • pelatihan sosial kultural • Seminar/konferensi/sarasehan • Workshop/Lokakarya • Kursus • Penataran • Bimbingan teknis • Sosialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Mentoring • E-learning • Pelatihan jarak jauh • Detasering • <i>Outbond</i> • <i>Benchmarking</i> • Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD • Belajar mandiri • Komunitas belajar • Magang

Sumber: (LAN, 2018a) diolah oleh penulis

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, sedangkan pelatihan non klasikal menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas. Pada pelatihan non klasikal, salah satu bentuk pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara *e-learning*. Pengembangan kompetensi secara *e-learning* bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pengembangan kompetensi, dapat memperluas akses bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan dan dapat membantu mempercepat peningkatan kinerja organisasi. Terkait hal tersebut, LAN mengeluarkan Peraturan LAN Nomor 8 tahun 2018

mengenai pedoman penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang memungkinkan ASN untuk dapat melakukan pengembangan kompetensi melalui aktivitas non klasikal. Program pengembangan kompetensi secara *e-learning* mendapatkan hak dan pengakuan yang sama dengan pengembangan kompetensi secara klasikal.

Penyelenggaraan *e-learning* dilaksanakan dengan memanfaatkan media teknologi dan informasi, yang dapat dilaksanakan secara mandiri (dilaksanakan secara individual) dan fasilitasi (dilaksanakan dengan dukungan pihak lain meliputi tutor, kelompok belajar, rekan belajar atau lembaga terkait) ([LAN, 2018b](#)). Tahapan penyelenggaraan pembelajaran *e-learning* di berbagai lembaga pelatihan terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan, dimulai dengan penyiapan bahan secara akademik (kurikulum, mata pelatihan, bahan ajar dan instrumen evaluasi) maupun secara administratif (Rincian Anggaran Biaya dan penjadwalan), penyiapan Sumber Daya Manusia (fasilitator, penyelenggara, mentor dan pengelola), serta penyiapan dari segi sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran *e-learning*. Pelaksanaan, proses belajar mengajar dalam jaringan termasuk pendistribusian bahan pembelajaran kepada peserta. Tahap akhir yaitu evaluasi, yang dilakukan terhadap peserta pelatihan maupun evaluasi terhadap penyelenggaraan maupun fasilitator.

Pembinaan penyelenggaraan *e-learning* dilakukan oleh LAN sebagai instansi Pembina secara terintegrasi melalui sistem informasi yang telah ditetapkan oleh LAN. Lembaga penyelenggara pelatihan berkewajiban menyampaikan rencana dan laporan penyelenggaraan kepada LAN, untuk kemudian LAN melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap berbagai Lembaga pelatihan. Hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh LAN berisi rekomendasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan peningkatan kualitas penyelenggaraan *e-learning*.

[Budhianto \(2020\)](#) mengungkapkan bahwa perkembangan pembelajaran *e-learning* terjadi seiring dengan dengan perkembangan teknologi dan informasi. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembelajaran *e-learning* terdiri dari 3 (tiga) faktor. *Pertama*, faktor terkait sistem yang digunakan termasuk infrastruktur pendukungnya. *Kedua*, faktor terkait materi yang disampaikan oleh fasilitator. Dan *ketiga*, faktor terkait kompetensi dan kesiapan diri pengguna sistem, termasuk manajemen dan staf yang mendukung berjalannya sistem. Berbagai faktor tersebut tentunya harus diimbangi dengan kesiapan institusi selama pembelajaran daring ([Bambang Budhianto, 2020](#)).

Kirkpatrick's Four Level Evaluation

Kirkpatrick's *Four Level Evaluation* didesain sebagai urutan langkah dalam mengevaluasi suatu program pengembangan kompetensi. Teori Kirkpatrick pertama kali diperkenalkan oleh Dr. Donald Kirckpatrick pada 1959. *The New World* Kirkpatrick kemudian diperkenalkan kembali oleh James dan Wendy Kirkpatrick pada 2016 dengan melakukan modernisasi terhadap 4 level evaluasi yang ada, dengan salah satu penekanan pada pentingnya membuat program pengembangan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari, agar memaksimalkan efektivitasnya dalam mengevaluasi suatu program pengembangan kompetensi ([Kirkpatrick, 2016](#)). Keempat level tersebut, adalah reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Secara lebih terperinci, kirkpatrick's *Four Level Evaluation* dapat diuraikan sebagai berikut:

- Level 1: Reaksi (*Reaction*)

Evaluasi level 1 bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan program pengembangan kompetensi. Kualitas proses program pengembangan kompetensi dapat diukur melalui tingkat kepuasannya pesertanya. Kepuasan peserta terhadap pelaksanaan program pengembangan kompetensi akan berimplikasi terhadap motivasi dan semangat belajar peserta ([Rukmi et al., 2014](#)). Tingkat kepuasan peserta dapat diketahui melalui sebaran kuesioner evaluasi penyelenggaraan yang dapat diisi oleh peserta setelah mengikuti pembelajaran.

- Level 2: Pembelajaran (*Learning*)

Evaluasi level 2 bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta selama mengikuti program pengembangan kompetensi. Sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri, dan komitmen yang diinginkan berdasarkan partisipasi peserta dalam pelatihan. Apakah terdapat peningkatan pengetahuan sebelum dan sesudah peserta mengikuti program pengembangan kompetensi. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai peserta berdasarkan hasil tes sebelum dan sesudah mengikuti program pengembangan kompetensi.

- Level 3: Perilaku (*Behaviour*)

Evaluasi level 3 bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku peserta setelah peserta kembali ke lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud adalah perilaku kerja yang terkait dengan materi yang peserta peroleh selama mengikuti pelatihan. Evaluasi yang dimaksud dapat dilihat berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan baik oleh peserta, rekan kerja peserta, atau atasan langsung peserta. Level ini memerlukan proses

dan waktu yang cukup panjang, dan baru bisa dilakukan minimal 6 bulan setelah pelatihan.

- Level 4: Hasil (*Results*)

Evaluasi level 4 bertujuan untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta program pengembangan kompetensi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Level ini adalah analisis hasil akhir dari pelatihan untuk melihat sejauh mana peserta memperoleh hasil yang ditargetkan dari program pengembangan kompetensi yang diikuti.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, untuk meneliti sampel tertentu serta mengumpulkan data dengan instrumen penelitian bersifat kuantitatif, yang bertujuan untuk menjelaskan angka dan analisis menggunakan statistik ([Sugiyono, 2019](#)). Lokus penelitian yaitu Puslatbang PKASN LAN, sebagai salah satu satker di lingkungan LAN yang memiliki tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan program pengembangan kompetensi, baik secara mandiri atau bersama-sama dengan lembaga pelatihan lainnya.

Penelitian dilakukan terhadap peserta Bimbingan Teknis SAKIP pada tahun 2020 yang diselenggarakan melalui pola kerja sama antara Puslatbang PKASN LAN dengan BKPSDM Kota Bandung. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh peserta bimtek SAKIP Angkatan II yang berjumlah 60 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara total sampling, dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 orang, sehingga seluruh populasi dapat dijadikan sampel penelitian ([Sugiyono, 2019](#)).

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada peserta mengenai kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara serta kompetensi dan sikap perilaku para fasilitator. Sementara, data yang digunakan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan peserta, antara sebelum dan sesudah mengikuti bimbingan teknis SAKIP adalah data hasil *pre-test* dan *post-test* peserta. Data tersebut merupakan data sekunder yang diperoleh dari *database* Subbidang Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi Poksi Pelatihan dan Pengembangan di Puslatbang PKASN LAN.

Pengolahan data untuk menganalisis reaksi atau tingkat kepuasan peserta selama mengikuti bimtek menggunakan program *Microsoft Excel*. Sementara, program SPSS versi 22 digunakan untuk menganalisis peningkatan pengetahuan peserta dengan membandingkan nilai

pre-test dan *post-test*. Uji statistik yang digunakan adalah *paired sample t-test*, untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan rata-rata dari dua sampel yang diuji, yaitu nilai *pre-test* dan nilai *post-test*. Dasar pengambilan keputusan dalam *paired sample t-test* adalah:

1. Jika nilai Sig. (*2-tailed*) < 0,05, maka terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil belajar pada nilai *pre-test* dan *post-test*.
2. Jika nilai Sig. (*2-tailed*) > 0,05, maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil belajar pada nilai *pre-test* dan *post-test*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 60 orang. Peserta yang mengikuti Bimtek SAKIP adalah pegawai kecamatan di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, yaitu Kecamatan Cibeunying Kaler, Sukajadi, Mandalajati, Bandung Kulon, Bojongloa Kaler, Cibeunying Kidul, Bandung Wetan, Bojongloa Kidul, Cicendo, Gedebage, Sumur Bandung, Babakan Ciparay, Kiaracandong, Astana Anyar, Andir, Regol, Arcamanik, Ujungberung, Antapani, Buah Batu, Cibiru, Lengkong, Sukasari, Panyileukan, Cibeunying Kidul, Rancasari, Bandung Kidul, Cidadap, Coblong, Batununggal dan Cinambo.

Analisis Evaluasi Level 1: Reaksi (*Reaction*)

Evaluasi penyelenggaraan untuk mengetahui reaksi peserta selama mengikuti bimtek, dilakukan terhadap aspek fasilitator dan aspek penyelenggara. Aspek fasilitator terdiri dari 10 (sepuluh) indikator penilaian, yaitu penilaian terhadap pencapaian hasil belajar, penguasaan materi, kemampuan menyampaikan materi, kemampuan membangun hubungan harmonis, kemampuan tanya jawab, pemberian motivasi terhadap peserta, penggunaan bahasa, ketepatan waktu dan kehadiran, ketepatan penggunaan metode dan sarana, serta terakhir adalah penilaian terhadap sikap dan perilaku fasilitator. Adapun reaksi peserta berdasarkan indikator penilaian terhadap fasilitator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Reaksi Peserta terhadap Aspek Fasilitator

No	Indikator penilaian	Nilai Rata-Rata	Tingkat Kepuasan
1	Pencapaian hasil belajar	87,1	Memuaskan
2	Penguasaan materi	88,4	Memuaskan

No	Indikator penilaian	Nilai Rata-Rata	Tingkat Kepuasan
3	Kemampuan menyampaikan materi	88,3	Memuaskan
4	Kemampuan membangun hubungan harmonis	88,5	Memuaskan
5	Kemampuan tanya jawab	87,9	Memuaskan
6	Pemberian motivasi kepada peserta	86,9	Memuaskan
7	Penggunaan bahasa	88,3	Memuaskan
8	Ketepatan waktu dan kehadiran	89,8	Memuaskan
9	Ketepatan penggunaan metode dan sarana	88,2	Memuaskan
10	Sikap dan perilaku	89,9	Memuaskan
	Rata – rata penilaian terhadap fasilitator	88,3	Memuaskan

Keterangan:

90-100 Sangat memuaskan

80-89 Memuaskan

70-79 Baik

60-69 Cukup baik

≤ 59 Kurang baik

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa rata-rata nilai yang diberikan peserta terhadap aspek fasilitator mencapai nilai 88,3 dengan kategori memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap fasilitator yang terlibat selama penyelenggaraan Bimtek SAKIP diapresiasi baik oleh peserta. [Saputri et al., \(2019\)](#), mengungkapkan bahwa kompetensi seorang fasilitator akan sangat membantu peserta untuk mendapatkan pencapaian hasil belajar yang maksimal. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompetensi fasilitator memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar para peserta. Hal senada diungkapkan pula oleh [Mahanani \(2015\)](#), yang menyatakan bahwa kompetensi fasilitator berkontribusi terhadap pencapaian hasil belajar: semakin baik kompetensi fasilitator, maka semakin meningkat pula hasil belajar peserta.

Hasil evaluasi penyelenggaraan terhadap fasilitator menunjukkan bahwa nilai tertinggi yang diberikan oleh peserta terdapat pada indikator penilaian sikap dan perilaku, dengan nilai sebesar 89,9. Sementara, indikator penilaian dengan nilai terendah terdapat pada aspek pemberian motivasi kepada peserta dengan nilai sebesar 86,9. Meskipun secara rata-rata hasil evaluasi terhadap fasilitator berada pada kualifikasi memuaskan, namun aspek pemberian motivasi terhadap peserta sebagai salah satu indikator penilaian yang memiliki nilai rendah

perlu mendapat perhatian. Hal tersebut dipertegas oleh [Bahtiar \(2018\)](#), yang menyatakan bahwa pemberian motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas program pengembangan kompetensi. Untuk itu, pemberian motivasi terhadap peserta harus terus ditingkatkan agar dapat menumbuhkan semangat dalam mengikuti program pengembangan kompetensi, sehingga peserta senantiasa berupaya meningkatkan kompetensi dan keterampilannya.

Selanjutnya, reaksi peserta terhadap aspek penyelenggara dilakukan terhadap 8 (delapan) indikator penilaian, yang terdiri dari penilaian terkait persyaratan administratif sesuai ketentuan, kecepatan atau responsivitas penyelenggara dalam memberikan layanan, keramahan penyelenggara, kemudahan untuk dihubungi, kemudahan mengakses jadwal, kedisiplinan penerapan jadwal pelatihan, kecukupan waktu tutorial dan praktik, dan terkait efektivitas pembimbingan dengan menggunakan metode *fully online learning*. Adapun reaksi peserta berdasarkan indikator penilaian terhadap penyelenggara dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3
Reaksi Peserta terhadap Aspek Penyelenggara

No	Indikator penilaian	Nilai Rata-Rata	Tingkat Kepuasan
1	Persyaratan administratif sesuai ketentuan	88,9	Memuaskan
2	Kecepatan atau responsivitas penyelenggara dalam memberikan layanan	88,2	Memuaskan
3	Keramahan penyelenggara	89,0	Memuaskan
4	Kemudahan untuk dihubungi	88,8	Memuaskan
5	Kemudahan mengakses jadwal	89,0	Memuaskan
6	Kedisiplinan penerapan jadwal pelatihan	89,5	Memuaskan
7	Kecukupan waktu tutorial dan praktik	88,0	Memuaskan
8	Efektivitas pembimbingan dengan <i>fully online learning</i>	86,6	Memuaskan
	Rata-rata penilaian terhadap penyelenggara	88,5	Memuaskan

Keterangan:

90-100 Sangat memuaskan

80-89 Memuaskan

70-79 Baik

60-69 Cukup baik

≤ 59 Kurang baik

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai yang diberikan peserta terhadap aspek penyelenggara memperoleh nilai rata-rata sebesar 88,5 dengan kategori memuaskan. Hasil evaluasi tersebut mempertegas kesiapan penyelenggara dalam menyelenggarakan suatu program pengembangan kompetensi. Puslatbang PKASN LAN, khususnya penyelenggara pada Kelompok Substansi Latbang telah mengikuti *Training Officer Course (TOC)* dan *Management Of Training (MOT)* agar para penyelenggara pelatihan kompeten dalam mengelola penyelenggaraan pengembangan kompetensi aparatur. Dengan ketersediaan pengelola pelatihan yang kompeten dan professional, suatu lembaga penyelenggara pelatihan akan dapat berkontribusi maksimal dalam peningkatan kompetensi aparatur, bahkan dalam peningkatan kinerja organisasi dan akselerasi reformasi birokrasi ([LAN, 2019](#)).

Indikator penilaian yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada indikator kedisiplinan penerapan jadwal pelatihan dengan nilai sebesar 89,5. Hal ini membuktikan bahwa Puslatbang PKASN LAN telah berupaya menyusun perencanaan yang matang sehingga dapat terealisasi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan sebelumnya. Di sisi lain, indikator penilaian dengan nilai terendah terdapat pada aspek efektivitas pembimbingan secara *fully online learning* dengan nilai sebesar 86,6. Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh [Hadisi & Muna \(2015\)](#), yang menyatakan bahwa kelemahan dari metode pembelajaran secara *online learning* disebabkan kurangnya interaksi antara pengajar dengan peserta sehingga memperlambat *values* dalam proses belajar mengajar. Selain itu, akibat adanya perubahan peran fasilitator yang semula menguasai teknik pembelajaran konvensional tetapi dituntut untuk mengetahui teknik pembelajaran teknologi, sehingga ada keterbatasan dalam penguasaan proses pembelajaran berbasis teknologi informasi ([Hadisi & Muna, 2015](#)). Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa proses pembimbingan selama penyelenggaraan bimtek menjadi kurang optimal karena terdapat keterbatasan interaksi serta keterbatasan penguasaan teknis pembelajaran berbasis teknologi antara fasilitator dan peserta. Di samping itu, tidak semua fasilitator atau peserta memiliki sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran secara elektronik. Berdasarkan hal tersebut, dalam rangka mendukung efektivitas pembelajaran secara elektronik, penyelenggara harus senantiasa mengembangkan sistem pembelajaran yang mengedepankan standar proses yang memadai.

Analisis Evaluasi Level 2: Pembelajaran (*Learning*)

Evaluasi level 2 (*learning*) dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan pengetahuan peserta yang signifikan selama peserta mengikuti bimbingan teknis. Berdasarkan hasil pengolahan data nilai *pre-test* dan *post-test* peserta melalui program SPSS versi 22, ringkasan statistik deskriptif dari kedua sampel menunjukkan bahwa nilai terendah peserta yang mengikuti *pre-test* maupun *post-test* adalah sebesar 0, sedangkan nilai tertinggi hasil *pre-test* menunjukkan angka 84 dan hasil *post-test* menunjukkan angka 96.

Sementara, nilai rata-rata (*mean*) dari *pre-test* sebesar 49,86 sedangkan nilai rata-rata dari hasil *post-test* menunjukkan angka sebesar 66,33. Perbandingan nilai *pre-test* dan *post-test*, secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>PRE-TEST</i>	60	0.00	84.00	49.866	18.50650
<i>POST-TEST</i>	60	0.00	96.00	7	25.25844
Valid N (listwise)	60			66.333	3

Berdasarkan nilai rata-rata *pre-test* dan *post-test* di atas, dapat dihitung bahwa pemahaman pengetahuan peserta jika dibandingkan antara sebelum dan sesudah mengikuti bimbingan teknis rata-rata menunjukkan peningkatan pengetahuan sebesar 33%.

Lebih lanjut untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan atau peningkatan pengetahuan peserta secara signifikan, dilakukan *paired samples t test*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Paired Samples T Test

	<i>Paired Samples Test</i>							
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>		<i>T</i>	<i>Df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
				Lower	Upper			
<i>Pair 1</i> <i>PRE-TEST</i> <i>POST-TEST</i>	-16.46667	22.38755	2.89022	- 22.24998	- 10.68335	-5.697	59	.000

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) yaitu $0.000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan hasil belajar yang signifikan antara sebelum dan sesudah peserta mengikuti program bimbingan teknis. Ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan program pengembangan kompetensi melalui bimbingan teknis SAKIP bagi para peserta di lingkungan Pemerintah Bandung berhasil memberikan peningkatan pengetahuan bagi peserta secara signifikan. Hal tersebut tentu diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi sesuai dengan yang diungkapkan [Kirkpatrick \(2016\)](#), yang menyatakan bahwa program pengembangan kompetensi yang dapat memberikan peningkatan pengetahuan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga secara positif dapat berkontribusi pada hasil utama organisasi.

Hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan peserta selama mengikuti program pengembangan kompetensi serta adanya peningkatan pengetahuan peserta yang signifikan antara sebelum dan sesudah mengikuti program pengembangan kompetensi, membuktikan bahwa Puslatbang PKASN telah menyelenggarakan program pengembangan kompetensi dengan baik dan efektif. Meskipun demikian, beberapa indikator penilaian yang memiliki nilai terendah yaitu pemberian motivasi kepada peserta oleh fasilitator serta efektivitas pembimbingan secara *fully online learning* oleh penyelenggara harus senantiasa ditingkatkan agar di masa yang akan datang penyelenggaraan pengembangan kompetensi semakin berkualitas dan semakin efektif.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta terhadap aspek fasilitator maupun aspek penyelenggara selama mengikuti program pengembangan kompetensi berada pada kategori “memuaskan”, yang berarti diapresiasi “baik” oleh peserta. Aspek fasilitator didukung dengan kompetensi fasilitator dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 88,3. Sedangkan, aspek penyelenggara memperoleh nilai rata-rata sebesar 88,5 dibuktikan dengan kesiapan penyelenggara dalam pemberian pelayanan terhadap peserta, yang didukung dengan sistem dan infrastruktur yang memadai.

Secara terperinci, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan penyelenggaraan pelatihan terutama pada aspek fasilitator dan aspek penyelenggaraan pelatihan. Aspek fasilitator dinilai melalui indikator pencapaian hasil belajar, penguasaan materi, kemampuan menyampaikan materi, kemampuan membangun hubungan harmonis, kemampuan tanya jawab, pemberian motivasi kepada peserta, penggunaan bahasa, ketepatan waktu dan

kehadiran, ketepatan penggunaan metode dan sarana, serta sikap dan perilaku. Sementara pada aspek penyelenggaraan dilihat berdasarkan indikator persyaratan administratif sesuai ketentuan, kecepatan atau responsivitas penyelenggara dalam memberikan layanan, keramahan penyelenggara, kemudahan untuk dihubungi, kemudahan mengakses jadwal, kedisiplinan penerapan jadwal pelatihan, kecukupan waktu tutorial dan praktek, serta efektifitas pembimbingan dengan *fully online learning*. Pada aspek evaluasi pembelajaran, hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti program pengembangan kompetensi yang diuji melalui *Paired Samples T-Test* berdasarkan nilai *pre-test* dan *post-test* peserta.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dikatakan bahwa program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN telah berjalan dengan baik dan efektif. Lebih lanjut, meskipun hasil evaluasi menunjukkan nilai yang positif, diharapkan Puslatbang PKASN senantiasa meningkatkan kualitas dan efektivitas program pengembangan kompetensi di masa yang akan datang.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, dikarenakan baru mengukur tingkat kepuasan peserta (*reaction*) dan tingkat pemahaman peserta (*learning*) selama mengikuti pembelajaran. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil evaluasi secara lebih jauh dan mendalam, diharapkan dapat dilakukan evaluasi lanjutan, yaitu evaluasi level 3 (*behaviour*) dan evaluasi level 4 (*result*) untuk mendapatkan hasil evaluasi yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2020). [Evaluasi Coaching Menggunakan Kerangka Model Kirkpatrick Dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator Dan Pengawas Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral](#). *Jurnal Aparatur*, 4(2), 20–35. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.10>
- Aryadoust, V. (2017). [Pedagogies: An International Journal](#), 12 (2), 151-179. 12(2016), 151–179.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). [Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Adaro Energy Tbk. Telaah Bisnis](#), 16(2), 135–150. <https://doi.org/10.35917/tb.v16i2.33>
- Bahtiar, A. R. (2018). [Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Keberhasilan Program Pelatihan](#). *Prodi Magister Manajemen*, 11(02), 7–8.
- Budhianto, B. (2020). [Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Administrator \(PKA\) Di Kementerian Pertanian Berdasarkan Level 1 dan Level 2 Kirkpatrick's Evaluation Model](#). *Jurnal AgriWidya*, 1(3), 37–51. [http://repository.pertanian.go.id/bitstream/handle/123456789/10222/Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Adminiatrator %28PKA%29 di Kementan berdasarkan level 1 dan level 2 Kirck Patrick%27s evaluation model.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.pertanian.go.id/bitstream/handle/123456789/10222/EvaluasiPelaksanaanPelatihanKepemimpinanAdminiatrator%28PKA%29diKementanberdasarkanlevel1danlevel2KirckPatrick%27sevaluationmodel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Budhianto, Bambang. (2020). [Analisis perkembangan dan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembelajaran daring \(e-learning\)](#). *Jurnal AgriWidya*, 1(1), 11–29.
- Darmawan, D. (2013). [Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi](#). Pena Semesta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). [Manajemen Sumber Daya Manusia](#). Alfabeta.
- Gardiner, S., & Rieckmann, M. (2015). [Pedagogies of preparedness: Use of reflective journals in the operationalisation and development of anticipatory competence](#). *Sustainability (Switzerland)*, 7(8), 10554–10575. <https://doi.org/10.3390/su70810554>

- Hadisi, L., & Muna, W. (2015). [Pengelolaan Teknologi Informasi Dalam Menciptakan Model Inovasi Pembelajaran \(E-Learning\)](#). *Jurnal Al-Ta'dib*, 8(1), 117–140.
- Handoko. (2010). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Humas LAN. (2020). [Sinergi Kebijakan Dan Pelayanan Publik Di Era New Normal](#). <https://lan.go.id/?P=2517>.
- Kirkpatrick, J. D. K. and W. K. (2016). [Kirkpatrick,s four levels of training evaluation](#). [ATD Press](#).
- LAN. (2018a). [Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil](#). 1–6.
- LAN. (2019). [Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Pengelolaan Pelatihan](#) (p. 11). DIREKTUR JENDERAL PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA.
- LAN, R. I. (2018b). [Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui E-Learning](#) (pp. 1–11). <https://makassar.lan.go.id/wp-content/uploads/2019/08/Peraturan-Lembaga-Administrasi-Negara-Nomor-8-Tahun-2018-tentang-Pedoman-Penyelenggaraan-Pengembangan-Kompetensi-Pegawai-Negeri-Sipil-Melalui-E-Learning.pdf>
- Mahanani, R. (2015). [PENGARUH KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI SISWA TERHADAP HASIL BELAJAR DI SMK N 6 SURAKARTA](#) Rini. *Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 71–77.
- Menpan RB. (2017). [Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara](#). Jakarta: Sekretariat Negara, 108.
- Noe. (2008). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- RI, K. S. N. (2014a). [Peraturan Presiden \(Perpres\) Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah \(SAKIP\)](#). In *Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia* (pp. 1–44). <https://www.peraturan.bpk.go.id>
- RI, K. S. N. (2014b). [Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara](#). 1–104.
- RI, K. S. N. (2018). [Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi](#)

Negara.

- Rukmi, H. S., Novirani, D., & Ahmad, S. (2014). *Evaluasi training dengan menggunakan model Kirkpatrick (Studi kasus Training Foreman Development Program di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon).* *5th National Industrial Engineering Conference Evaluasi*, 131–138.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Saputri, Y., Purwito, L., & Widiyanto, E. (2019). *Pengaruh Kompetensi Fasilitator Dan Hasil Belajar Peserta Pelatihan Keluarga Sehat.* *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1), 22. <https://doi.org/10.17977/um041v14i1p22-36>
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). *Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah.* *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Utomo, AP. dan Priskila, K. (2014). *Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis.* *Jurnal Telematika*, 9(2).
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Winanti, M. B. (2011). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat).* *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2), 249–267.