

**STRATEGI KOMPREHENSIF DALAM PELATIHAN UNTUK
MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT PENGAWAS
APARATUR SIPIL NEGARA**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat
Memperoleh Gelar Doktor Administrasi Pendidikan
Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia



Oleh

**Ade Suhendar
NIM. 1907064**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2021**

Ade Suhendar, 2021

*STRATEGI KOMPREHENSIF DALAM PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT PENGAWAS
APARATUR SIPIL NEGARA*

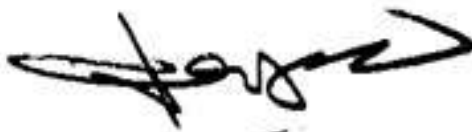
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

ADE SUHENDAR

**STRATEGI KOMPREHENSIF DALAM PELATIHAN UNTUK
MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT PENGAWAS
APARATUR SIPIL NEGARA**

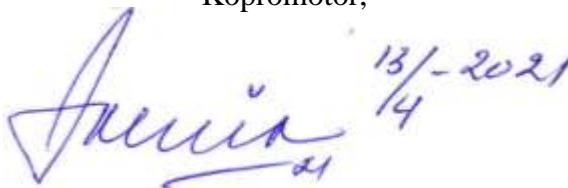
Disertasi telah disetujui dan disahkan oleh:

Promotor,



Prof. Dr. H. Mohammad Fakry Gaffar, M.Ed.

Kopromotor,



Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, SE., M.Pd.

Anggota Promotor,



Dr. Asep Suryana, M.Pd.
NIP. 19720321 199903 1 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan



Dr. H. Diding Nurdin, M.Pd.
NIP. 197108082001121002

Ade Suhendar, 2021

**STRATEGI KOMPREHENSIF DALAM PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT PENGAWAS
APARATUR SIPIL NEGARA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

STRATEGI KOMPREHENSIF DALAM PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT PENGAWAS APARATUR SIPIL NEGARA

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara hasil survey kepuasan pejabat pengawas yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap pelayanan pejabat pengawas, serta tuntutan penyesuaian kompetensi yang disebabkan kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berdasarkan latar belakang penelitian yang disusun, penelitian ini mempunyai pertanyaan penelitian tentang bagaimana relevansi kebijakan pelatihan pejabat pengawas terhadap kebutuhan kompetensinya, bagaimana strategi desain dan pengembangan konsep kebijakan program pelatihan pejabat pengawas dalam meningkatkan kompetensinya, bagaimana implementasi program pelatihan pejabat pengawas tersebut, bagaimana peranan pelatihan pejabat pengawas serta bagaimana dampak dan hasil pelatihan pejabat pengawas terhadap peningkatan kinerja ditempat kerja/instansi masing-masing. Dalam penelitian ini digunakan metode *mixed method*/metode campuran, antara kualitatif yang digunakan dalam mengkaji kebijakan, pelaksanaan dan kinerja pelaksana serta widyaiswara pengampu pelatihan. kemudian metode kuantitatif digunakan dalam mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja pesertanya. Penelitian ini berlokasi di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Lembaga Administrasi Negara dengan responden penelitian alumni pelatihan pejabat pengawas tahun 2018, 2019 dan 2020. Hasil penelitian ditemukan bahwa kebijakan pelatihan pejabat pengawas disusun sesuai Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, tetapi dengan perkembangan kemajuan teknologi dan kondisi Pandemi Covid 19 yang menjadi isu global saat ini belum memenuhi kompetensi yang dibutuhkan secara utuh, kompetensi penyelenggara pelatihan juga merupakan hal penting yang harus diperhatikan, karena kompetensi penyelenggara pelatihan belum sesuai dengan persyaratan yang seharusnya yakni baru 60% telah memenuhi kompetensi dan 40% belum berkompeten. Unsur lainnya yaitu widyaiswara pengampu telah memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan serta dukungan sarana dan prasarana sudah mendapatkan penilaian sangat baik. Pada bagian akhir penelitian, terdapat peningkatan hasil pelatihan terhadap kinerja instansi berdampak sebesar 88,34%. Maka untuk menjawab permasalahan tersebut diperlukan penyesuaian model pelatihan, model tersebut akan menjawab tantangan kesenjangan dan perkembangan kompetensi yang dibutuhkan saat ini dan masa yang akan datang, sehingga model tersebut harus bersifat komprehensif.

Kata kunci : *Aparatur Sipil Negara, Kompetensi, Pelatihan.*

COMPREHENSIVE STRATEGIES FOR IMPROVING COMPETENCES OF SUPERVISORS OF STATE CIVIL SERVANT APARATUS

ABSTRACT

This research is motivated by the gap between the satisfaction survey results on the services provided by the supervisory officials issued by the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform along with competency adjustments demands due to advances in knowledge and information technology developments in carrying out their duties and functions. Based on that, the research questions are: (1) how relevant is the supervisory officer training policies to their competency needs, (2) how to design strategies and policy development concepts for supervisory officers' training programs in improving their competencies, (3) how is the implementation of the supervisory officers' training programs, (4) what is the role of supervisory officers' training and how is the impact and results of the training on improving performance at their institutions respectively. This study used a mixed-method, the qualitative method used in reviewing the policies, implementation, and performance of the managers and the training facilitators. While the quantitative method was used to determine the impact of the training on the performance of the participants. This research was conducted in the Center of Training and Development and Competency Mapping for Government Apparatus (Puslatbang PKASN), National Institute of Public Administration (LAN) with respondents are the alumni of supervisory officer training in 2018, 2019, and 2020. The results of the study found that supervisory officer training policies were prepared according to Law Number 5 of 2014 regarding the Management of the State Civil Apparatus, but due to the development of information and technology and the Covid 19 Pandemic condition, the training not meeting the required competencies fully, the training managers competencies are also important to be considered, because it is not suitable with the requirements needed. Only 60% have fulfilled the competence and 40% have not. Another element is that the facilitators have met the required competencies and the facilities and infrastructure support has received a very good valuation. There was an increase in the results of the training on the performance of the agency which had an impact of 88.34%. It is necessary to adjust the training model which must be comprehensive that will answer the challenges of gaps and the development of competencies needed nowadays and in the future.

Keywords: *Competence, State Civil Apparatus, Training.*

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI	i
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.4.1 Manfaat Secara Teoritis	15
1.4.2 Manfaat Secara Praktis	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Teori dan Konsep Dasar	17
2.1.1 Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan	18
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan	22
2.1.4 Efektivitas dan Efisiensi Kerja	34
2.1.5 Konsep Evaluasi Pelatihan	36
2.1.6 Kinerja (<i>Performance</i>) dan Kompetensi.....	43
1. Kinerja (<i>Performance</i>)	43
2. Kompetensi	50
2.1.7 Profesionalisme	57
2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan	64
2.3 Kerangka Penelitian (<i>Frame Work</i>)	77

BAB III METODE PENELITIAN	79
3.1 Metode Penelitian yang Digunakan	79
3.2 Data yang Diperlukan	81
3.3 Lokasi dan Objek Penelitian	88
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	90
3.5 Instrumen Penelitian	92
3.5.1 Pedoman Kaji Dokumen	93
3.5.2 Pedoman Wawancara	93
3.5.3 Pedoman Pengamatan Observasi	95
3.5.4 Pedoman Angket Kuisisioner	97
3.5.5 Pedoman Penelitian Kinerja (<i>Performance</i>)	97
3.6 Proses Pengumpulan Data	100
3.7 Pengolahan dan Analisis Data	100
3.7.1 Pengolahan Data	100
1. Verifikasi dan Seleksi Data	100
2. Kategorisasi Data	101
3. Relevansi Data	102
4. Validasi Data	102
5. Integrasi Data	104
6. Narasi Data	104
3.7.2 Analisis Data	105
1. Pemaknaan Data	105
2. Penafsiran Data	106
3. Pembahasan	107
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	108
4.1 Temuan Penelitian	108
4.1.1 Kebijakan Pelatihan dan Kompetensi Pejabat Pengawas Aparatur Sipil Negara	109
1. Kebijakan Pelatihan Pengawas	109
2. Kompetensi Pejabat Pengawas	110
3. <i>Performance</i> Pengampu Pelatihan	121
4.1.2 Desain dan Konsep Pelatihan Pejabat Pengawas	122
1. Kurikulum Pelatihan Pejabat Pengawas	122

2. Metode Pembelajaran Pelatihan Pejabat Pengawas	141
4.1.3 Implementasi Pelatihan Pejabat Pengawas di Puslatbang PKASN LAN	143
1. Profil Puslatbang Lembaga Administrasi Negara	143
2. Perencanaan dan Pelaksanaan Pelatihan Pejabat Pengawas di Puslatbang PKASN LAN.....	145
3. Pelaksanaan Pelatihan pejabat Pengawas di Puslatbang PKASN LAN	149
4. Sumber Daya Pelatihan Pejabat Pengawas	153
4.1.4 Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Pejabat Pengawas di Puslatbang PKASN LAN	161
1. Evaluasi Peserta	162
2. Evaluasi Penyelenggara	163
3. Evaluasi Widyaiswara	165
4.1.5 Dampak Pelatihan Pejabat Pengawas di Puslatbang PKASN LAN	166
4.2 Pembahasan Penelitian	170
4.2.1 Kebijakan Pelatihan Pejabat Pengawas	170
4.2.2 Desain Pelatihan Pejabat Pengawas	172
4.2.3 Implementasi Pelatihan Pejabat Pengawas	175
4.2.4 Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Pejabat Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi ASN	178
4.2.5 Dampak Pelatihan Pejabat Pengawas	180
4.3 Pengembangan dan Pengujian Model	181
4.3.1 Pengujian Model dengan Teknik Delphi	181
1. <i>Summary</i> Model	182
2. Instrumen Pengujian Model	187
3. Petunjuk Pengisian Evaluasi Model dalam Bentuk <i>Google</i> <i>Form</i>	188
4.3.2 Hasil Pengujian Model	190
1. Hasil Pengujian Model	191
2. Implikasi Terhadap Perlunya Perbaikan	201
4.3.3 Model Lengkap Setelah dilakukan Uji Model	204

1. Pendahuluan	204
2. Masalah Berdasarkan Temuan Penelitian	211
3. Strategi dan Program	212
4. Implementasi Program	218
5. Pengendalian	222
6. <i>Review</i> dan Evaluasi	223
7. Panduan untuk Menerapkan Model	226
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	229
5.1 Kesimpulan	229
5.1.1 Umum	229
5.1.2 Khusus	230
5.2 Implikasi	233
5.3 Rekomendasi	233
DAFTAR PUSTAKA	235
1. Buku	234
2. Jurnal	240
3. <i>Website/Media Online</i>	243
4. Peraturan	244
LAMPIRAN	245

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Peserta Pelatihan Jabatan Pengawas di Puslatbang PKASN LAN Tahun 2018, 2019 dan 2020	5
Tabel 1.2 Indeks Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Tahun 2019	6
Tabel 1.3 Target Capaian Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Secara Nasional Tahun 2019	7
Tabel 2.1 Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	26
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu bersumber dari Jurnal	66
Tabel 3.1 Jenis dan Sumber Data yang Dibutuhkan	84
Tabel 3.2 Daftar Responden Penelitian	87
Tabel 4.1 Daftar Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosio Kultural Level Jabatan	111
Tabel 4.2 Struktur Mata Pelatihan dan Rincian Alokasi Waktu Pembelajaran	140
Tabel 4.3 Rencana Kegiatan Tahunan Pelatihan Pejabat Pengawas	146
Tabel 4.4 Daftar Ceklis Monitoring Perencanaan Kegiatan Pelatihan Pejabat Pengawas	147
Tabel 4.5 Daftar Jabatan Widyaiswara Puslatbang PKASN LAN	157
Tabel 4.6 Kualifikasi Widyaiswara Puslatbang PKASN LAN	157
Tabel 4.7 Performance Widyaiswara Pengampu Pelatihan Pejabat Pengawas	159
Tabel 4.8 Daftar Fasilitas Pelatihan Pejabat Pengawas	161
Tabel 4.9 Rekapitulasi Evaluasi Akhir Peserta Pelatihan Pengawas	162
Tabel 4.10 Kualifikasi Kelulusan Peserta	162
Tabel 4.11 Rekapitulasi Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Pejabat Pengawas	164
Tabel 4.12 Rekapitulasi Evaluasi Widyaiswara	166
Tabel 4.13 Instrument Pengujian Model	187

Tabel 4.14	Instrument Evaluasi Model	191
Tabel 4.15	Kriteria Kelayakan Model	200
Tabel 4.16	Hasil Penilaian Para <i>Expert</i>	200
Tabel 4.17	Matriks Keterkaitan dan Kesepadanan Unsur-unsur Model	217

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Kasus <i>Covid 19</i> di Indonesia	11
Gambar 2.1 Model Berfikir Penelitian	78
Gambar 3.1 Lokasi Penelitian	89
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Puslatbang LAN	145
Gambar 4.2 Grafik Kesiapan Penyelenggaraan Pelatihan Pejabat Pengawas	148
Gambar 4.3 Grafik Hasil Survey Kesiapan Pembelajaran Pengampu	149
Gambar 4.4 Persentasi Kompetensi Penyelenggara Pelatihan Pengawas	152
Gambar 4.5 Kompetensi Manajerial	152
Gambar 4.6 Aplikasi SILAT dalam Penyelenggaraan Pelatihan Pejabat Pengawas	153
Gambar 4.7 Kualifikasi Pendidikan Penyelenggara Pelatihan	153
Gambar 4.8 Grafik Keterlibatan Penyelenggaraan Pelatihan Pengawas	154
Gambar 4.9 Pengetahuan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan	154
Gambar 4.10 Grafik Survey Pelaksanaan Penyelenggaraan Pelatihan	155
Gambar 4.11 Grafik Widyaiswara Pengampu Pelatihan Pengawas	159
Gambar 4.12 Performance Widyaiswara	160
Gambar 4.13 Kemampuan Penerapan Kompetensi Alumni	167
Gambar 4.14 Peningkatan Kinerja Individu	168
Gambar 4.15 Pengaruh dan Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja	169
Gambar 4.16 Penilaian Instansi Pengirim Terhadap Dampak Pelatihan	169
Gambar 4.17 Visualisasi Model Pelatihan Pembelajaran Terpadu Pejabat Pengawas Aparatur Sipil Negara	186
Gambar 4.18 Visualisasi Instrumen <i>Google Form</i>	189
Gambar 4.19 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 1</i>	193
Gambar 4.20 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 2</i>	194
Gambar 4.21 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 3</i>	195
Gambar 4.22 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 4</i>	196

Gambar 4.23 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 5</i>	197
Gambar 4.24 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 6</i>	198
Gambar 4.25 Hasil Penilaian <i>Expert</i> Pada <i>Statement 7</i>	199
Gambar 4.26 Hasil Penilaian <i>Expert</i> (Ahli)	200
Gambar 4.27 Visualisasi Model Setelah diuji	225

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 SK Promotor	244
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	245
Lampiran 3 Daftar Link Lampiran pada <i>Google Drive</i>	246
Lampiran 4 Catatan Lapangan	248
Lampiran 5 Instrumen Penelitian	254
Lampiran 6 Format Kuisisioner Melalui <i>Google Form</i>	272
Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup	275

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Aguinis, Herman. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Arikunto, S. dan C.S.A. Jabar. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. UK: CIPD Publishing.
- Ary, Donald. (2004). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan, terjemahan Arief Furchan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- As'Ad, Moh. (1998). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Psikologi Industri*. Edisi ke-4. Yogyakarta: Liberty.
- Bado, Basri, Dkk. (2017). *Model Kebijakan Belanja Pemerintah Sektor Pendidikan dala Perspektif Pembangunan Ekonomi*. Makassar : Carabaca.
- Bernardin, H. J dan Russell, J. E. A. (2013), *Human Resource Management, Sixth Edition*. New York: McGrawHill.
- Blocher, Edward J., David E Stout, dan Gary Cokins. (2011). *Manajemen Biaya dengan Penekanan Strategis. Buku Satu. Diterjemahkan oleh David Wijaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Burhan, Bungin. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Carrel, M and Kuzmits, F. (1982). *Personel Management of Human Resources*. Ohio: Charles E. Merril Publishing Company.
- Creswell, J., W. (2015). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed; Cetakan ke-2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darma, Setyawan, (2011) *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Djambatan
- Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M. (2004). *Human Resource Management*. Fort Worth: Harcourt College Published.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Fattah, Nanang. (2008). *Landasan Manajemen Pendidikan Cetakan ke 9*. Bandung: Rosda Karya.
- Gaffar, Fakry. (1989). *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung : FPs IKIP Bandung

- Gomes, Faustino Cardoso. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Andi.
- Hamalik, Oemar. (2007). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Hamalik, Oemar. (2015). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, Hani (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Harefa, Andrias. (2004). *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Harsuko, Riniwati. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press: Malang.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu Sp. (2000). *Organisasi Dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan ke empat. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Heifetz, Ronald A., Grashow, Alexander, dan Linsky, Marty (2009). *Praktik Kepemimpinan Adaptif: Alat dan Taktik untuk Mengubah Organisasi Anda dan Dunia*. Harvard Business Review Press.
- Horne, James C. Van, dan John M., Wachowicz, Jr., (2017). *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan, Edisi 13, Buku 1, Cetakan ke-5* Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas, (2012), *Strategic Management and Business Policy,(13th Edition)*. United States of America: Pearson.
- Hutbah. Irwandi. (2013). *Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Irawan, Basu Swastha, (1997). *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Jackson, Schuler dan Werner. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaufman, R., & Guerra Lopez. (2008). *The Assessment Book. Applied Strategic Thinking and Performance Improvement through self assessment*. Press Inc.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi, 2019. *Laporan Kinerja Tahun 2019*. (2019). Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Keraf. (1998). *Etika Bisnis Tuntunan dan Relevansinya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Khaidir, Afriva. (2017). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Direktorat Jenderal Sumber Daya Pengetahuan, Teknologi dan pendidikan Tinggi. Kemenristekdikti.

- Kirkpatrick, DL. (2008). *Implementing The Four Levels*. San Franscisco: Barrett-Koehler.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2012). *Essentials of Management: An International and Leadership Perspective*, 9e. Tata McGraw-Hil.
- Koontz, Harold. Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich (1993) *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan. penerjemah, Gunawan Hutaaruk. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi (Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif)*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- LAN, PPKP2A I. (2007). *Standar Kompetensi PNS Bidang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Diklat*. Bandung: PKP2A I LAN.
- Mahesa, D. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating* (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, T.B. Sjafri. (2003). *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, T.B. Sjafri (2011). *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*. IPB: IPB Press.
- Martoyo, Susilo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. BPFE.
- McCormick, Earnest J. and Tiffin. (2002). *Human Resource Management*. Singapore: PrenticeHall.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Muhajir, Noeng. (2000). *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial. Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*. Yogyakarta: Raka Sarasin.
- Muijs, Daniel. Dan David Reynolds. (2008). *Effective Teaching Second Edition diterjemahkan oleh Helly Prajitno Soetjipto dan Sri Mulyantini Soetjipto dengan judul Teori dan Aplikasi Edisi Kedua Cet. I*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mulyatiningsih, E. (2011). *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Alfabeta.

- Muniroh. (2013). *Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dan Motivasi Kerja Karyawan BRI Kantor Cabang Malang Martadinata*. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Nasution. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nitisemito, Alex S. (2000). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugraha, Hari. (2019). *Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II pada PKP2A I Lembaga Administrasi Negara* (disertasi). Universitas Padjadajaran, Bandung.
- Nugroho, Agung. (2005). *Strategi Jitu memilih Metode statistic Penelitian dengan SPSS*. Jogjakarta: Andi.
- Nurjanah. (2008). *Analisis Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat)*. Skripsi. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Oerip.,Tatag Utomo.(2000). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Jakarta: Grasindo.
- Panggabean, Mutiara S, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Priatna, Amin. (2008). *Analisis Implementasi Kebijakan Kesejahteraan Dosen pada Universitas Pendidikan Indonesia*. Jogjakarta: UNJ.
- Purwanto & Suparman, A. (1999). *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- Rajab, Budi (2002). *Profesionalisme Dalam Peralihan Peradaban*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raymond, J Stone (2002). *Human Resource Management* Chicago, Illinois: The Dorsey Press.
- Riani, Laksmi. A. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riniwati. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja. Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rohman, Arif. (2009). *Politik Idiologi Pendidikan*. Yogyakarta: Mediatama.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Satori, Djam'an. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (Matakuliah Analisis Penelitian Kualitatif)*. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Saudagar, Fachruddin. Ali Idrus. (2009). *Pengembangan Profesionalitas Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press.

- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiono, Agus, dkk, (2004). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Siagian, Sondang. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew F (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Ghalia Indonesia.
- Simamora. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Spencer and Spencer. (2003). *Competence At Work: Model For Superior Performance*. John Wiley And Sons, Inc.
- Steers, Richard M. (2005). *Efektivitas Organisasi. Terjemahan Magdalena Jamin*. Jakarta: Erlangga.
- Stufflebeam, D. L. & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation, Theory, Models, & Application*. USA: Jossey Bass.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjana. (2006). *Metode Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarto dan Octavianty, Yuke. (2010). *Budidaya Tanaman Perkebunan Unggulan*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Suyatno, Agus, dkk (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi*. Yogyakarta: CV. Diandra Primamitra Media.
- Tamim, Djoenaedi dan Hermansjah. (2002). *Diklat Sebagai Suatu Sistem*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2018). *Psikologi Sosial Edisi Kedua Belas*. Depok: Prenadamedia Group.
- Thoha, Miftah.(2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- Tovey, Michael D & Lawlor, Diani R. (2008). *Training In Australia (3rd edition)*. Sidney: Pearson Education Australia.
- Tyler, W. Ralph, (2013). *Basic Principles Of Curriculum And Instruction*, Chicago dan London; The University of Chicago Press.

- Usman, Moh. Uzer. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Mancana Jaya Cemerlang.
- Wheelen, T. L. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability (13th ed)*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching For Performance: Growing People, Performance, and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja. Edisi Pertama*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2016). *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta. Raja Grafindo Perkasa.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi kelima)*. Jakarta : PT. Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju. dan Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., Fajrianti., Muhammad, B. S., & Septarini, B. G. (2005). *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

2. Jurnal

- Agus Mukhtar Rosyidi. (2017). *Model dan Strategi pembelajaran Diklat (Kajian Alternatif yang Efektif)*. Andragogi-Jurnal Diklat Teknis, Volume V, No.1, Juni 2017.
- Amin Nurita Fajar Astuti, Samsudi, Widiyanto. (2015). *Pengembangan Model Pelatihan "IVCT" untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional*. Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepegawaian, Vol. 2, No. 1, Juni 2015. ISSN : 2355-9683.
- Amran. (2009). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Kantor Departemen Sosial Kabupaten Gorontalo*, Jurnal Ichsan Gorontalo. Volume 4. No. 2.
- Benny Prasetyo, Joeliaty. (2018). *Analisis Model Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Perusahaan PT. PINDAD*. Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Vol. 2, No. 2, Oktober 2018, Hal : 285-299. ISSN : 2579-6224. ISSN-L : 2579-6232.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2010). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1123–1145. [http://doi.org/10.1002/1097-0266\(201010/11\)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R](http://doi.org/10.1002/1097-0266(201010/11)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R).
- Edison Siregar. (2018). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)*. Jurnal Dinamika Pendidikan. Volume 11 Nomor 2 Juli 2018 : 153-166.

- Emha Himayaturohmah. (2019). *Evaluasi Penerapan Pendekatan Saintifik dalam menciptakan Interaksi Edukatif pada Pelatihan : Studi pada Diklat Model-model Pembelajaran Kota Bekasi*. Dialog, Vol. 42, No. 1, Juni 2019.
- Feti Fatimah Maulyan. (2019). *Peran Pelatihan guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier: Theoretical Review*. Jurnal Sain Manajemen. Vol. 1 No. 1 Agustus 2019.
- Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*. Organization science, 7(4), 375–387.
- Handoko, H. dan F. Tjiptono, (1996). *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. Jakarta: *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 1.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 36(6), 831–850.
- Kaye Alvarez. Eduardo Salas.Christina M. Garofano. (2016). *An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness*. Human Research Development Review. Vo. 3 No. 4 DOI:10.1177/1534484304270820. December 2016.
- Marco Guerci. (2011). *Perspective on Practice, Training Evaluation: an Analysis of the Stakeholders' Evaluation Needs*. Journal of European Industrial Training, Vol. 35, No. 4, 2011: 385-410. DOI: 10.1108/030905911111128342.
- Maulyan, Feti Fatimah. (2019). *Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir : Theoretical Review*, *Jurnal Sain Manajemen. Volume 1*. No. 1 Agustus 2019.
- Michael Urick. (2016). *Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations*. International Journal Of Training and Development. ISSN. 1360-3736. Doi: 10.1111/ijtd.12093.
- Nick Blanchard, James W. Thacker and Sean A Way. (2017). *Training Evaluation: Perspectives and Evidence from Canada*. International Journal of Training and Development 4:4. ISSN ; 1360-3736.
- Nurhajati, Widi Asih. Bachtiar Sjaeful Bachri. (2017). *Pengembangan kurikulum Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme Pegawai negeri Sipil (PNS)*. Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Surabaya. Volume 2 No. 2 Tahun 2017.
- Nzulwa, Joyce. (2014). *Motivational Factors Affecting High School Teacher's Professional Conduct and Performance: A Case of Public High School in Nairobi City-Kenya*, International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 4, No. 3. February 2014. pp: 60-66.
- Permana, Budi. (2016). *Urgensi Proyek Perubahan Pada Diklat Kepemimpinan Pola Baru di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara*. Jurnal Wacana Kinerja. Vol. 19 No. 2.

- Pujirahayu, Rostanti. (2008). *Analisis pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat Pada Aparatur Sekretaris daerah*. Tesis. Makassar: PPUMI
- Rahmat Aulia. (-). *Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta*. Jurnal Balai Diklat Keagamaan Jakarta, Volume 1, Nomor 2 Tahun 2020 : 22-29.
- Richard Paul Griffin. (2010). *Means and Ends : Effective Training Evaluation*. Journal of Industrial and Commercial Training, Vol 42, No. 4, 2010 : 220-225.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational behavior*. Pearson education. New Jersey 07458. 37-39.
- Roger A. Plant and Robert J. Ryan. (1992). *Training Evaluation : A Procedure for Validating an Organization's Investment in training*. Journal of European Training, Vol. 16, No. 10, 1992 : 22-38. ISSN : 0390-0590.
- Salas, E., Granados, DD., Klein, C., Burke, CS, Stagl KC., et all. (2008). *Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis*. *Human Factor : the journal of the Human Factors and Ergonomics Society* vol 50 no 6: 903-933.
- Sam Mc Clelland. (1994). *A Model for Designing Objective-Oriented Training Evaluations*. Industrial and Commercial Training, Vol. 26, No. 1, 1994 : 3-9. ISSN : 0019-7858.
- Setyani Budi Rahayu. (2016). *Pengembangan Model Diklat Guru Sosiologi SMA Tentang Strategi Pembelajaran Discovery-Inquiry Berbantuan CD Interaktif*. Jurnal Manajemen Pendidikan, Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana. Volume 3, No.1, Januari-Juni 2016, Halaman : 131-147. ISSN : 2443-0544
- Sonntag, Sabine, and Michael Frese. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons., New Jersey. Journal of Applied Psychology 88, 3, 518-528
- Sten Langmann, Stefan Robert Thomas. (2017). *Rethinking Training Evaluation: Omnidirectional Evaluation, Range of Audience and Intentional Change*. The International Journal of Human Resource Management, 2017, UK. ISSN: 0958-5192 <http://www.tandfonline.com/loi/rjih20>.
- Suharto dan Budhi Cahyono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal Riset & Bisnis Indonesia, Vol.1, No.1.
- Sun Young Sung, Jin Nam Choi. (2018). *Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of*

voluntary participation and evaluation. Human and Research Management. 57:1339-1353.

- Syafril Ramadhon. (2017). *Penerapan Model Empat Level Kirkpatrick dalam Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di Pusdiklat Migas. Jurnal Forum Diklat, Vol. 06, No. 1 Tahun 2017.*
- Syaifuddin. (2018). *Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Pengembangan Sumber Daya Manusia di IAIN Bengkulu. Jurnal At-Ta'lim Vol. 17 no. 2 Juli 2018.*
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509–533.*
- Theresia Natalia Tupan, Florebce D.J. Lengkong, Burhanuddin Kiyai. (2017). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Jurnal Administrasi Pendidikan. Vo.; 3 No. 046 Tahun 2017.*
- Tony Lingham, Bonnie Richley, Davar Rezania. (2006). *An Evaluation System for Training Program: a Case Study Using a Four-Phase Approach. Journal of Career Development International, Vol. 11, No. 4, 2006 : 334-351. Emerald Group Publishing Limited 1362-0436. DOI. 10.1108/13620430610672540.*
- Vilmante Kumpikaite. (2007). *Human Resource Training Evaluation. Engineering Economic, 2007, No. 5 (55) Work Humanism, Kauno Tachnologijos Universitetas. ISSN : 1392-2785.*
- Walker, RM. (2008). *Evaluasi Empiris Jenis Inovasi Dan Karakteristik Organisasi-Nasional Dan Lingkungan: Menuju Kerangka Konfigurasi. Jurnal Penelitian Administrasi Publik dan Teori 18 (4), 591 -615.*
- Widi Asih Nurhajati, Bachtiar Sjaiful Bachri. (2017). *Pengembangan kurikulum Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jurnal Pendidikan (Teori dan Praktik), Volume 2, Nomor 2, Tahun 2017. ISSN:2527-6891*

3. Website/media online

- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal, 21(10–11), 1123–1145.* [http://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R](http://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R).
- Djohermansyah, Djohan (2019). <https://nasional.tempo.co/read/1281129/guru-besar-ipdn-paparkan-7-masalah-besar-asn/full&view=ok>.
- <https://media.neliti.com/media/publications/72605-ID-pengaruh-pendidikan-dan-pelatihan-terhad.pdf>www.wawan-junianto.blogspot.com.
- KBBI. (2020). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] Available at: <http://kbbi.web.id>.*

Mahesa, Deewar. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)*. Skripsi dipublikasikan. <http://eprints.undip.ac.id>.

www.bpkpenabur.or.id

4. Peraturan

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1005 Tahun 2019 tentang pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1006 Tahun 2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Peraturan Kepala LAN No. 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 6 Tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Jakarta.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 79 tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2000 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.