

EVALUASI PENERAPAN PENGHARGAAN PERINGKAT TERBAIK PADA PELATIHAN KEPEMIMPINAN APARATUR SIPIL NEGARA¹

EVALUATION OF THE APPLICATION OF AWARD IN CIVIL SERVANTS LEADERSHIP TRAINING

Wahyuni Fajaruddin², Johan Tarru³, dan Fajar Lingga⁴

Email: aulia570@gmail.com, johanntarru@gmail.com, fajarlinggaprasetya@gmail.com

ABSTRACT

*Becoming a great nation to meet the vision of Indonesia Emas 2045 certainly requires mutual cooperation efforts involving all elements of the nation, where the government is the main actor. In order to realize the government's real contribution, the bureaucracy, which is the main driver of the government, must have high competitiveness. For this reason, building human resources in the apparatus in a sustainable manner is the main strategy. As part of the infrastructure for developing the competence of civil servants, leadership training is *kawah candradimuka* for producing professional, transformational leaders to continuously sense and deliver quality and competitive public services. In organizing leadership training, the best participants are determined using an assessment mechanism that has been regulated in the training curriculum which is summarized in a ranking system. This research aims to determine whether the application of the ranking system in leadership training is still relevant and how leadership training alumni view this. The 60 participants involved were selected using purposive sampling techniques. Each participant was given closed and open ended questions delivered digitally. The data received is processed using the NVivo. As a result, all participants agreed to the ranking system applied in leadership training. The reasons they provide positive support are related to motivation, appreciation, competency qualifications, self-evaluation, assessment objectivity, training mechanisms and implementation evaluation.*

Keywords: *leadership training; civil servants; ranking system; best participant*

ABSTRAK

Menjadi bangsa yang besar untuk menyongsong visi Indonesia Emas 2045 tentunya membutuhkan upaya gotong royong yang melibatkan semua elemen bangsa, dimana pemerintah merupakan aktor utamanya. Guna mewujudkan kontribusi nyata pemerintah, maka birokrasi yang merupakan penggerak utama pemerintah haruslah memiliki daya saing yang tinggi. Untuk itu membangun sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan menjadi pilihan strategi yang utama. Sebagai bagian dari infrastruktur pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, pelatihan kepemimpinan merupakan *kawah candradimuka* untuk mencetak para pemimpin transformasional yang profesional guna senantiasa mengindera dan menghadirkan pelayanan publik

¹ Diterima 23 April 2024, Direvisi 24 Juni 2024

^{2,3,4} Puslatbang KMP Lembaga Administrasi Negara

berkualitas dan berdaya saing. Dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan, ditetapkan peserta terbaik dengan mekanisme penilaian yang telah diatur dalam kurikulum pelatihan yang diringkaskan dalam sebutan sistem ranking. Penelitian ini ingin mengevaluasi apakah penerapan sistem ranking pada pelatihan kepemimpinan tersebut masih relevan dan bagaimana pandangan alumni pelatihan kepemimpinan menyikapi hal ini. 60 Partisipan yang terlibat, dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Setiap partisipan diberikan pertanyaan tertutup dan terbuka yang disampaikan secara digital. Data yang diterima diolah dengan menggunakan aplikasi NVivo. Hasilnya, semua partisipan setuju sistem ranking diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan. Alasan mereka memberikan dukungan positif tersebut terkait dengan motivasi, penghargaan, kualifikasi kompetensi, evaluasi diri, objektivitas penilaian, mekanisme pelatihan dan evaluasi penyelenggaraan.

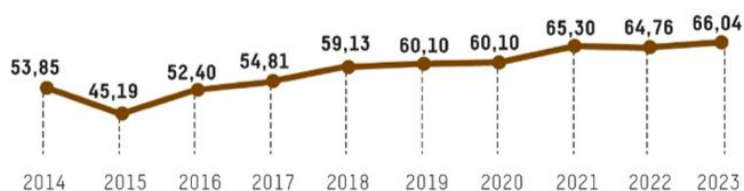
Kata Kunci: pelatihan kepemimpinan; aparatur sipil negara; sistem ranking; peserta terbaik

A. PENDAHULUAN

Sejak 2010, upaya serius untuk menghadirkan pemerintahan efektif dan efisien di tanah air telah dilakukan dengan diundangkannya Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025. Terdapat tiga periodisasi dalam regulasi tersebut, dimana periodisasi ketiga (2020-2024) ditargetkan hadirnya pemerintahan berkelas dunia.

Merujuk pada hasil riset *World Bank* terkait *Government Effectiveness Index*

sebenarnya birokrasi Indonesia ada pada tren yang positif. Hanya saja ditengah gejolak dunia saat ini dengan ciri *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* disingkat dengan istilah VUCA (Mukhlisah, 2021), berbuat hal yang baik dari sebelumnya tidaklah cukup harus lebih baik dari yang lainnya, ujar Presiden Jokowi (Asmara, 2019). Ditambah lagi pada era disruptif ini untuk menjadi kompetitif harus pula memiliki kecepatan untuk melakukan perubahan (Kasali, 2017).



Gambar 1
Indonesia Government Effectiveness Index

Sumber: Litbang Kompas, (2024)

Untuk itu maka aparatur yang merupakan mesin utama penggerak birokrasi harus senantiasa dapat mengindera dengan baik pada

kebutuhan perubahan yang diharapkan oleh publik. Sehingga kebutuhan untuk terus menciptakan infrastruktur belajar bagi aparatur menjadi hal yang sangat penting untuk disiapkan dan senantiasa diperbaharui guna memastikan setiap aparatur sipil negara senantiasa mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.

Angin segar kita dapatkan dengan diluncurkannya Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pada Pasal 21 ayat 1 dan 8, tercantum bahwa pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materil dan atau non materil yang salah satu bentuknya berupa pengembangan kompetensi. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Presiden Joko Widodo saat memberikan ceramah bagi pelajar di George Town University: "Era 2030 Indonesia akan memasuki periode bonus demografi sehingga fokus pada pengembangan kompetensi menjadi prioritas strategis pemerintah" (Sekretariat Presiden, 2023).

Sebagaimana amanah Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, Lembaga Administrasi Negara sebagai institusi yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Untuk itu penting membangun ekosistem pengembangan kompetensi ASN yang selalu menjawab tantangan perkembangan kebutuhan publik.

Melewati momen pandemi Covid-19 merupakan *milestone* bersejarah LAN

dalam menahkodai amanah mengembangkan kompetensi ASN, (Tarru, 2020). Melakukan konsolidasi yang cepat bersama mitra strategis untuk merespon situasi kekinian, sehingga melahirkan konsep pelatihan *blended learning* yang hingga kini masih diaplikasikan pada pelatihan-pelatihan kepemimpinan dan pelatihan dasar.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP) merupakan salah satu satuan kerja dari Lembaga Administrasi Negara yang diberikan tugas untuk melakukan pelatihan dan pengembangan ASN. Dalam melaksanakan tugas tersebut, setiap tahunnya Puslatbang KMP menyelenggarakan Pelatihan bagi ASN, pelatihan teknis dan pelatihan dasar CPNS serta pelatihan manajerial. Khusus untuk pelatihan manajerial, diperuntukkan bagi para pejabat manajerial: Pengawas, Administrator dan Pimpinan Tinggi. Sepanjang tahun 2023, Puslatbang KMP menyelenggarakan sebanyak 4 kelas Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), 8 kelas Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan 2 kelas Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II.

Merujuk pada regulasi yang diterbitkan Lembaga Administrasi Negara terkait penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan struktural, terdapat 3 ragam evaluasi yang diimplementasikan yakni: evaluasi penyelenggaraan, evaluasi tenaga pelatihan dan evaluasi bagi para peserta. Penilaian kepada peserta pelatihan kepemimpinan ini dilakukan secara

berkelanjutan dengan indikator yang kompleks, karena dilakukan di semua fase pelatihan yang dilalui peserta untuk melihat keberagaman indikator kepemimpinan peserta.

Muara dari penilaian peserta ini bisa dilihat diakhir setiap pelatihan. Semua nilai yang diperoleh oleh masing-masing peserta dijumlah. Kemudian peserta dengan nilai tertinggi diberikan penghargaan berupa penetapan 3 peserta terbaik untuk pelatihan kepemimpinan administrator dan pengawas. Sedangkan pelatihan kepemimpinan nasional peserta ditetapkan 5 peserta terbaik.

Fenomena menarik terjadi didunia pendidikan tanah air dengan penerapan kurikulum merdeka belajar yang sudah mulai diluncurkan sejak 2022, (Sitoningrum, 2023). Dengan penerapan kurikulum merdeka, sekolah-sekolah sudah meninggalkan pemberian peringkat pada peserta didiknya dengan pemikiran setiap peserta didik itu istimewa dengan potensi kecerdasannya masing-masing, (Yulianti, 2023).

Merujuk pada negara tetangga kita, Singapura, sistem pendidikannya sudah tidak menerapkan sistem ranking sejak tahun 2019, (Arthata, 2022). Hal yang sama juga diterapkan di negara dengan kualitas pendidikan terbaik di dunia, Finlandia, yang sudah tidak menerapkan sistem ranking dalam dunia pendidikannya. Pelajar tidak diarahkan fokus pada kompetisi mencapai nilai yang tinggi, melainkan membangun *values* kehidupan, (Rosa, 2023).

Berdasarkan tinjauan diatas maka penelitian ini ingin menguji bagaimana persepsi penerapan sistem ranking pada penyelenggaraan pelatihan

kepemimpinan. Apakah pemberian penghargaan ini masih relevan untuk diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan?

B. KAJIAN LITERATUR

Merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia ternyata kata ranking itu tidak dikenal. Namun jika dicari pada *google translate*, ditemukan arti kata ranking dalam Bahasa Inggris yakni posisi ataupun klasifikasi. Jadi yang dimaksud dengan sistem ranking yaitu mekanisme yang digunakan untuk mengklasifikasi peserta pelatihan pada kategori tertentu, berdasarkan penilaian dengan ragam indikator yang telah ditentukan. Klasifikasi ini bermuara pada penentuan peserta terbaik selama proses pelatihan. Ini sudah menjadi bagian integral dari kurikulum pelatihan kepemimpinan bagi Aparatur Sipil Negara. Apa indikator, bagaimana cara menilainya dan siapa yang terlibat dalam proses penilaian, diinformasikan kepada seluruh peserta pelatihan pada kegiatan orientasi diawal pelatihan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tampak bahwa penelitian-penelitian sebelumnya banyak membahas tentang aspek efektivitas dan dampak dari penyelenggaraan pelatihan secara umum. Terdapat tema khusus terkait evaluasi pelatihan, namun membahas secara luas pada semua aspek yang penting untuk dievaluasi untuk meningkatkan manfaat pelatihan. Pada penelitian ini memanfaatkan variabel yang masih jarang diteliti. Fokus penelitian yang sangat spesifik yakni terkait pelatihan kepemimpinan bagi Aparatur Sipil Negara dan terkait

implementasi sistem ranking bagi peserta pelatihan yang mendapatkan nilai kumulatif terbaik.

Tabel 1
Penelitian-penelitian Sebelumnya

Nama	Judul	Metode	Hasil
Feita Puspita Murti (2020)	<i>Managing Training for Civil Servants with Planning Roles in Indonesia: Lessons from Singapore</i>	Pendekatan kualitatif	Terdapat 9 faktor kunci keberhasilan sistem penyelenggaraan pelatihan bagi aparatur sipil negara dengan menggunakan perbandingan pengelolaan pelatihan dari Singapura
Hermanta, Josy Adiwisatra, Musa Hubeis, Dewi Sulistyani (2020)	<i>The Effect of Leadership, Apparatus Professionality, and Work Facilities on the Quality of Ship Services and Goods in the Main Port Authority Office of Tanjung Priok</i>	Pendekatan kuantitatif	Mutu pelayanan kapal dan barang di Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Priok dapat dicapai melalui kepemimpinan yang efektif, profesionalisme tingkat tinggi pejabat, dan fasilitas kerja yang memadai.
Muh. Kamri AM, Amran Razak, Anwar Daud, Sukri	<i>The Effect of Training on the Performance of Civil Servants in Makassar's Health</i>	Pendekatan kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja PNS di Balai Besar

Palutturi, Muhamad Alwy Arifin, Atjo Wahyu (2020)	<i>Training Center (BBPK)</i>		Pelatihan Kesehatan (BBPK) Makassar.
Pryo Handoko, Mohamad Raudy Gathmyr, Mara Elaiza Augustine Flores, Aqila Hj Zaini (2022)	<i>Improving the Quality of Public Services through Training Evaluation with the Kirkpatrick Method</i>	Pendekatan kualitatif	Aspek pelatihan yang penting untuk diperhatikan, yaitu kualitas pelatih, materi yang disampaikan, jenis latihan, studi kasus, alat peraga, evaluasi pelatihan dan penilaian terhadap seluruh PNS setelah mengikuti pelatihan.
Deden Komar Priatna (2020)	Evaluasi Dari Program Pendidikan Dan Pelatihan PNS Berbasis Pendekatan Baru Untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai	Pendekatan kuantitatif	Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja PNS, beberapa unsur penting yang perlu ditingkatkan yaitu: Materi Pelatihan, kompetensi dan Keramahan Instruktur, Variasi Pelatihan,

			Metode Pelatihan, Sarana Prasarana Pelatihan, Kurikulum Pelatihan, Evaluasi Pelatihan
--	--	--	---

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari perspektif penyelenggara, tujuan pelatihan menjadi fokus tujuan yang harus dicapai, sehingga segala daya upaya diarahkan untuk mencapainya. Untuk itu implementasi disetiap tahapan penyelenggaraan pelatihan harus dipastikan dilaksanakan dengan baik. Disinilah pentingnya monitoring berupa evaluasi dilakukan.

Merujuk pada *Kirkpatrick's Four Level of Training Evaluation*, (Kirkpatrick, 2014), dijabarkan terdapat 4 tingkatan yang perlu dilakukan dalam mengevaluasi sebuah penyelenggaraan pelatihan, yaitu: 1. evaluasi pelatihan tingkat reaksi (*reaction*); (2). evaluasi pelatihan tingkat pembelajaran (*learning*); (3). evaluasi pelatihan tingkat perilaku (*behaviour*); dan (4). evaluasi pelatihan tingkat dampak (*results*). Dua tahapan evaluasi dilakukan saat proses pelatihan sedang berlangsung (*reaction & learning*) sedangkan 2 tahapan evaluasi berikutnya dilaksanakan pada fase pasca pelatihan / setelah pelatihan berlangsung (*behaviour & results*).

Dari perspektif peserta pelatihan, tentunya beragam motivasi yang mendorong mereka untuk mengikuti pelatihan, yakni: 1.membangun hubungan sosial (kesempatan membangun jejaring sosial yang baru dengan sesama peserta), 2.memenuhi

ekspektasi pihak luar (arahan pimpinan, persyaratan jabatan atau standar kompetensi yang harus dicapai), 3.meningkatkan kemanfaatan (berkontribusi pada peningkatan kemanfaatan bagi penerima layanan publik), 4.pencapaian pribadi (ingin mencapai target kinerja maupun jabatan tertentu), dan 5.meningkatkan pengetahuan dan pengalaman, (LAN, 2019).

Dengan dorongan latar belakang mengikuti pelatihan yang berbeda dari peserta, tentunya sudah menjadi tugas utama penyelenggara untuk membangun suasana belajar yang kondusif guna memastikan bahwa setiap peserta dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Sehingga harapannya peserta dapat menikmati dalam setiap tahapan pembelajaran yang diikuti seiring semakin kuatnya motivasi belajar yang tumbuh dalam dirinya. Sebagaimana disampaikan oleh Vos & Dryden dalam (Usman & Fadhilah, 2021), bahwa *For most people, learning is most effective when it is fun*.

Melihat motivasi peserta pelatihan dalam mengikuti pembelajaran dapat dikaitkan dengan Teori Hirarki Kebutuhan oleh Maslow. Ada 5 tingkatan hirarki kebutuhan, yakni: Kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, (Luthans, 2006).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif-eksplanatoris karena mencoba menggambarkan persepsi para alumni

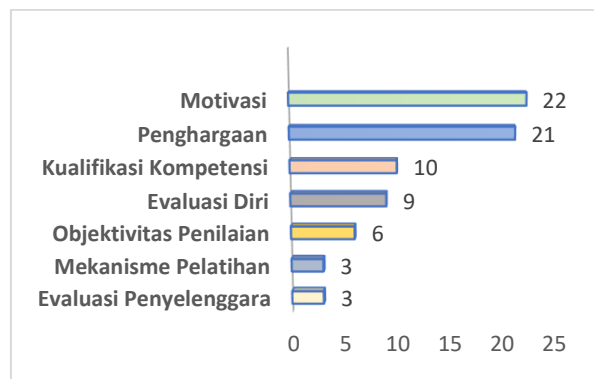
peserta pelatihan terkait penerapan sistem ranking dan bagaimana penjelasan terkait persepsi tersebut.

Partisipan dalam penelitian ini merupakan alumni pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Puslatbang KMP sepanjang tahun 2023. Partisipan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, (Sugiyono, 2015). Dengan mempertimbangkan keterwakilan jenis pelatihan kepemimpinan yang diikuti, keterwakilan gender, keterwakilan peserta yang mendapatkan ranking dan tidak, serta mempertimbangkan sebaran asal instansi alumni.

Data diperoleh dengan mengirimkan lembaran wawancara kepada Partisipan secara elektronik, dengan memuat pertanyaan *close-ended question* dan *open-ended question*. Data yang terkumpul kemudian dikelompokkan berdasarkan kodifikasi untuk kemudian disajikan untuk dianalisis. Proses Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi Nvivo 12 Plus, (Bandur, 2019).

D. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan para alumni, terdapat 60 partisipan dengan rincian jenis pelatihan yang diikuti: 11 partisipan, merupakan alumni Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tk.II; 30 partisipan, merupakan alumni Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA); dan 19 partisipan merupakan alumni Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP).



Gambar 2
Persepsi Terhadap Sistem Ranking

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan gender, terdapat 25 responden wanita dan 35 partisipan pria. Selain itu pula, terdapat 27 partisipan yang mendapatkan ranking dan 33 partisipan yang tidak mendapatkan ranking. Untuk sebaran instansi asal partisipan, Kemenkumham; BPKP; BKN; BPOM; Kemendes PDPT; Pemerintah Provinsi Gorontalo; Pemerintah Kabupaten (Sorong, Raja Ampat, Takalar, Soppeng, Tana Tidung, Takalar, Luwu, Wajo, Batu); dan Pemerintah kota (Makassar, Palopo, Kendari).

Terdapat 59 orang atau 98,3% setuju dan 1 orang alumni atau 1,7% tidak setuju dengan adanya sistem ranking pada pelaksanaan pelatihan di Puslatbang KMP LAN. Responden yang setuju dengan pemberian peringkat memberikan pernyataan atau alasan yang berbeda mengapa setuju dengan sistem ranking yang kami rangkum dalam 7 (tujuh) kelompok jawaban.

Terdapat total 74 Pernyataan, jawaban *open-ended question* dari partisipan. Terkait motivasi merupakan indikator yang paling banyak disebut oleh partisipan, yakni sebanyak 22 pernyataan atau 29,73%. Selanjutnya

diikuti oleh penghargaan, sebanyak 21 pernyataan atau 28,38%. Disusul, kualifikasi kompetensi 10 pernyataan atau 13,51%; evaluasi diri 9 pernyataan atau 12,16%; dan objektivitas penilaian 6 pernyataan atau 8,11%. Sedangkan indikator mekanisme pelatihan dan evaluasi penyelenggaraan masing-masing mendapatkan 3 pernyataan atau 4,05%.

E. PEMBAHASAN

Berdasarkan tampilan data hasil penelitian, terdapat 3 kelompok jawaban persepsi partisipan terkait sistem ranking, yaitu: kelompok I, motivasi dan penghargaan; kelompok II, kualifikasi kompetensi dan evaluasi diri; dan terakhir kelompok III, objektivitas penilaian, mekanisme pelatihan dan evaluasi penyelenggaraan. Kelompok I, mewakili gambaran persepsi yang kuat; kelompok II mewakili gambaran persepsi yang sedang; dan kelompok III gambaran persepsi yang rendah.

Tampak bahwa dari 60 partisipan hanya satu yang menyatakan tidak setuju dengan penerapan sistem ranking pada pelatihan kepemimpinan. Setelah ditelusuri mengapa tidak setuju, partisipan ini ternyata menginginkan pemberian peringkat peserta terbaik diperbanyak menjadi 10 orang. Sehingga boleh dikatakan sebenarnya semua partisipan setuju dengan hal tersebut.

Ini mengindikasikan kontribusi penerapan sistem ranking pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan sangat positif bagi peserta. Melakukan komparasi dengan penerapan sistem ranking pada konteks yang berbeda memberikan dampak

negatif bagi peserta didik, seperti: munculnya sifat egois dan terlalu ambisius dalam mengejar peringkat; stres akibat tekanan psikologi harus mendapatkan ranking; juga terjadinya situasi sosial dalam kelompok belajar dimana yang tidak mendapat ranking menjadi tidak percaya diri.

Tergambar bahwa peserta pelatihan kepemimpinan, merupakan orang-orang yang sangat dewasa secara mental. Sehingga mampu dengan bijaksana merespon situasi yang ada, (Hiryanto, 2017). Bagi yang mendapatkan ranking, tidak menjadi jemawa melihat rendah peserta pelatihan yang lain. Begitupun yang tidak mendapatkan peringkat peserta terbaik, tidak merasa inferior, mampu menerima dan menjadikannya sebagai bahan refleksi diri.

1. Motivasi

Motivasi merupakan jawaban yang paling banyak dipersepsikan oleh partisipan jika dikaitkan dengan penerapan sistem ranking. Motivasi sebagai daya dorong yang memberi semangat dan keseriusan dalam mengikuti pelatihan dan juga mengimplementasikannya di instansi kerja masing-masing. Lebih lanjut, tanpa sistem ranking dapat berdampak pada kurangnya motivasi belajar sehingga membuat peserta pelatihan hanya sekedar mengikuti pelatihan.

Motivasi sebagai faktor utama dalam belajar yakni berfungsi menimbulkan, mendasari, dan menggerakkan perbuatan belajar, (Rahman, 2021). Di era dunia tanpa batas, syarat utama kemajuan suatu organisasi ataupun individu terletak pada

kemampuan belajarnya. Semakin organisasi mempunyai kapasitas belajar yang baik maka kemampuan daya saingnya menjadi semakin tanpa batas, (Deloitte, 2023).

Semua peserta pelatihan kepemimpinan masuk dalam kategori orang dewasa sesuai dengan umur yang dimiliki, pastinya mereka memiliki karakteristik dalam belajar. Pembelajar dewasa relatif lebih memiliki motivasi belajar internal, (Veiga-Branco, 2018). Maksudnya, mereka belajar karena ada keinginan untuk menjawab sebuah tantangan tertentu, misalnya: menjawab solusi atas permasalahan layanan publik yang kurang memuaskan penerima layanan.

2. Penghargaan

Selain motivasi, sistem ranking merupakan bentuk penghargaan yang diterima oleh peserta pelatihan dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan. Bentuk penghargaan di anggap sebagai pengakuan, apresiasi serta *reward* yang diberikan ke peserta atas usahanya dalam mengikuti pelatihan dengan baik dan sungguh-sungguh. Ini sejalan dengan pemenuhan kebutuhan akan penghargaan yang disampaikan oleh Maslow, (Dwi Cahyono et al., 2022).

Penghargaan merupakan suplemen yang baik bagi para pembelajar, (DePorter, 2007). Ini merupakan bentuk dari motivasi eksternal, dimana bersifat nyata dan dapat dilihat oleh orang lain, (Luthans, 2006).

Puslatbang KMP LAN sebagai penyelenggara pelatihan memberikan peringkat peserta terbaik untuk PKN

Tingkat II, ditetapkan sebanyak 5 (lima) orang peserta. Mereka diberikan penghargaan berupa Piagam Penghargaan yang ditetapkan oleh Kepala LAN dan medali penghargaan. Sedangkan untuk penyelenggaraan PKA dan PKP ditetapkan sebanyak 3 (tiga) orang peserta terbaik. Mereka diberikan penghargaan berupa piagam penghargaan yang ditetapkan oleh Deputi Bidang Penyelenggaraan Pelatihan. Piagam Penghargaan merupakan dokumen tertulis yang menyatakan bahwa Peserta telah mengikuti dan menyelesaikan keseluruhan program pelatihan dengan prestasi terbaik.

Kembali lagi pada penelitian ini, motivasi dan penghargaan merupakan jawaban terbanyak yang dipersepsikan oleh partisipan. Ini sebenarnya menggambarkan eksistensi motivasi internal dan motivasi eksternal, dua hal ini tidak bisa dipisahkan dalam sebuah proses belajar. Penelitian ini membuktikan bahwa kedua jenis motivasi ini saling melengkapi guna berkontribusi bagi terbangunnya suasana belajar yang kondusif. Penghargaan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan (pada akhir pelatihan), akan menciptakan motivasi dalam diri peserta untuk mengikuti proses pembelajaran dengan baik sesuai indikator-indikator penilaian yang ada.

3. Kualifikasi Kompetensi

Kualifikasi Kompetensi diartikan sebagai suatu kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaan didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, (Wibowo, 2019). Hal ini

merupakan standar yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Sesuai regulasi yang ada, evaluasi bagi peserta pelatihan diarahkan untuk menilai kemampuan akademik, pembelajaran lapangan dan aktualisasi kepemimpinan, serta penilaian sikap perilaku. Keempat jenis penilaian ini tentunya mengadopsi konsep pengembangan kompetensi yang harus menyeluruh menyentuh pada 3 aspek penting yakni: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), (Bain et al., 2014), (Gavine et al., 2017).

Kemampuan seorang peserta pelatihan kepemimpinan dalam menunjukkan kompetensinya secara individual, dengan mengacu pada beragam indikator penilaian selayaknya mendapatkan apresiasi. Tidak semestinya memberikan penilaian yang sama, peserta yang sungguh-sungguh menunjukkan kualifikasi kompetensinya yang baik dengan peserta lain yang kurang menunjukkan hal tersebut. Kualifikasi kompetensi merupakan sebuah standar penilaian bagi peserta pelatihan yang dapat menggambarkan pemahaman dan capaian pembelajaran dari peserta pelatihan kepemimpinan.

Kualifikasi kompetensi yang baik sejalan dengan prestasi kerja yang baik, (Syahputra & Tanjung, 2020). Inilah mengapa beberapa instansi asal peserta, menggunakan hasil dari penilaian kualifikasi kompetensi ini. Peserta yang berhasil mendapatkan penghargaan sebagai peserta pelatihan terbaik mendapatkan apresiasi dari instansinya. Apresiasi tersebut dalam bentuk, prioritas untuk mengikuti proses

promosi jabatan, adapula pemerintah daerah yang memberikan hak untuk memilih jabatan setara (mutasi), serta penugasan khusus dari pimpinan instansi/lembaga/daerah.

4. Evaluasi Diri

Seorang pendidik seharusnya mengenali dengan baik cara kerja otak dalam membangun desain pembelajaran bagi peserta didik. Terdapat 5 tahapan sistem pembelajaran primer yang sesuai dengan karakter alamiah otak, yakni: emosional, sosial, kognitif, fisik dan reflektif, (Given, 2016).

Saat ini penekanannya ada pada tahapan terakhir, reflektif. Sistem ranking dipersepsikan sebagai momen evaluasi diri, terdapat 9 pernyataan terkait hal ini. Kata reflektif ini sangat terkait dengan evaluasi diri.

Evaluasi diri merupakan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk melakukan introspeksi diri, mengukur sejauh mana pemahaman terkait pembelajaran yang telah diperoleh. Harapannya peserta dapat menemukan hal-hal penting untuk diperbaiki bahkan meningkatkan lagi sebuah pemahaman yang telah didapat pada proses pembelajaran.

Sejalan dengan karakter pembelajar dewasa, yang selalu ingin mengaplikasikan secara langsung apa yang telah dipelajari, (Loeng, 2018). Hasil evaluasi diri ini dapat membantu peserta untuk me-review program-program implementasi yang direncanakan untuk diterapkan di *permanent institution* nya. Peserta yang mendapatkan umpan-balik dari aspek aktualisasi kepemimpinan, secara sadar dalam proses reflektif, dapat mengembangkan pola-pola

kepemimpinan yang lebih baik lagi di daerahnya.

Lebih jauh, hasil evaluasi diri peserta bahkan dapat pula dipergunakan untuk menjadi bahan saran masukan bagi perbaikan penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan kedepannya.

5. Objektivitas Penilaian

Hal selanjutnya alasan setuju terkait penerapan sistem ranking, karena partisipan berpendapat bahwa dalam pelaksanaannya dilakukan secara objektif. Terdapat 6 pernyataan yang menyatakan pemberian peringkat peserta terbaik dilakukan secara objektif dan transparan oleh penyelenggara.

Penilaian yang dilakukan sudah melihat dari segala aspek terutama dalam hal kemampuan memimpin perubahan yang membawa kemanfaatan nyata bagi masyarakat luas. Hal ini tentunya sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi yang mengarah pada pelayanan publik yang semakin hari semakin berdampak bagi kesejahteraan masyarakat.

Penilaian peserta dengan peringkat terbaik, dilakukan secara objektif oleh Puslatbang KMP LAN dengan melihat data evaluasi dari tiap indikator penilaian serta memperhatikan pencapaian lain yang mampu ditunjukkan oleh peserta. Evaluasi Peserta pelatihan kepemimpinan terdiri atas 4 (empat) jenis, yaitu evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku.

Dalam proses penilaian, dilakukan dengan melibatkan beragam pihak. Semua pihak ini melakukan rapat

evaluasi kelulusan sebelum acara pelepasan (penutupan) untuk menentukan peserta yang layak mendapatkan ranking sebagai peserta dengan predikat peserta terbaik.

6. Evaluasi Penyelenggaraan

Penerapan sistem ranking atau pemberian peringkat peserta terbaik pada pelatihan kepemimpinan mengacu pada Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Penetapan peserta dengan peringkat terbaik, bisa dilihat sebagai bentuk akuntabilitas dari penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan, output dari pelatihan ini adalah terpilihnya peserta terbaik.

Terdapat 3 pernyataan dari responden memberi alasan mengapa setuju dengan sistem ranking, dikarenakan merupakan evaluasi bagi penyelenggaraan baik untuk peserta maupun untuk penyelenggara. Bagi penyelenggara, akumulasi penilaian bagi peserta pelatihan guna penetapan ranking, mempunyai arti yang sangat berarti.

Dibeberapa kesempatan rapat penentuan kelulusan, terlihat kompilasi nilai-nilai yang dikumpulkan oleh para peserta pelatihan, tampak tinggi dengan perbedaan yang sangat tipis satu dengan yang lain, sehingga terdapat kesulitan dalam menentukan peserta dengan peringkat terbaik.

Fenomena ini terkait dengan evaluasi level 2 *Kirkpatrick's Evaluation*, yakni: evaluasi tingkat pembelajaran. Tentunya, sekali lagi ini sangat membantu penyelenggara dalam melihat

capaian tujuan pembelajaran, melakukan evaluasi dan mendorong upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kedepannya dan juga sebagai masukan bagi peningkatan kualitas pelayanan selama proses pembelajaran berlangsung. Ini sekaligus menguatkan bahwa pencapaian output pembelajaran yang diraih peserta pelatihan itu sangat tergantung seberapa nyaman peserta mengikuti pelatihan di dalam maupun di luar kelas.

Bukankah suasana pembelajaran yang menyenangkan itu, yang dirasakan peserta pelatihan (di luar kelas maupun di dalam kelas) akan membantu menciptakan suasana kondusif dalam proses pembelajaran, (Laurian Fitzgerald & Fitzgerald, 2020); (Seemiller et al., 2021). Disinilah peran penting dilaksanakannya evaluasi level 1 *Kirkpatrick's Evaluation*, yakni: evaluasi reaksi, bagaimana peserta menilai suasana sarana prasarana yang disediakan untuk menunjang proses pembelajaran.

7. Mekanisme Pelatihan

Perankingan dalam menetapkan peserta pelatihan terbaik, merupakan suatu bagian dari cara atau metode dalam pelatihan untuk mengukur hasil pembelajaran peserta. Terdapat 3 pernyataan yang mewakili persepsi alumni terkait sistem ranking, diantaranya yakni proses penentuannya sudah sesuai dengan indikator penilaian yang ada. Selain itu evaluasi peserta memang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelatihan kepemimpinan. Dimana pada bagian akhir dari pelatihan akan diumumkan peserta pelatihan dengan akumulasi nilai tertinggi.

Evaluasi Peserta pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan terdiri atas 4 (empat) jenis, yaitu evaluasi akademik, evaluasi pembelajaran lapangan, evaluasi produk aktualisasi kepemimpinan, dan evaluasi sikap perilaku. Pada evaluasi akademik penilaian terhadap substansi pembelajaran pelatihan struktural secara Blended Learning dilakukan secara holistik melalui pengujian terstruktur dengan bobot 15% (lima belas persen), dalam bentuk:

- Penugasan Individu dengan bobot 4% (empat persen).
 - *Quiz Smart Governance*, dengan bobot 2% (dua persen).
 - Penugasan Kelompok, dengan bobot 3% (tiga persen).
 - Evaluasi substansi dengan bobot 6% (enam persen).
- Evaluasi Pembelajaran Lapangan terdiri atas;
- Pembelajaran lapangan untuk PKN Tingkat II dilaksanakan dalam bentuk Visitasi Kepemimpinan Nasional (VKN) dengan bobot 20% (dua puluh persen)
 - Pembelajaran lapangan untuk PKP dan PKA dilaksanakan dalam bentuk Studi Lapangan (Stula) dengan bobot 20% (dua puluh persen)
 - Evaluasi Produk Aktualisasi Kepemimpinan terdiri atas;
 - Evaluasi rancangan proyek/aksi perubahan dilakukan untuk menilai perencanaan proyek/aksi perubahan, dengan bobot 20 % (dua puluh persen)
 - Evaluasi Implementasi Proyek/Aksi Perubahan untuk menilai

manajemen perubahan, dengan bobot 30 % (tiga puluh persen)

Evaluasi sikap perilaku dilakukan dengan bobot 15% (lima belas persen) dengan aspek sebagai berikut:

- Kerja sama dan Prakarsa (oleh Pengampu Materi) dengan bobot 3%
- Kerja sama, Kedisiplinan, dan Kepemimpinan (sosiometri oleh Peserta) dengan bobot 2%
- Kepemimpinan (oleh Pengampu Materi) dengan bobot 3%
- Kedisiplinan (oleh Pengampu Materi) dengan bobot 2%
- Kedisiplinan (oleh Penyelenggara) dengan bobot 2%
- Pengembangan Potensi Diri (oleh *Mentor* dan *Coach*) dengan bobot 3% (*mentor* 2%, *coach* 1%)

Dalam evaluasi akhir dalam penentuan perankingan, dilakukan oleh Tim Evaluasi Akhir yang dipimpin oleh Pimpinan Lembaga Pelatihan untuk menetapkan kualifikasi penilaian Peserta dengan mempertimbangkan penilaian deskriptif dari *coach* dan mentor. Tim Evaluasi Akhir di Puslatbang KMP LAN terdiri dari pimpinan, penyelenggara, widyaswara dan *coach*. Kualifikasi penilaian evaluasi akhir Peserta ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Sangat memuaskan (skor 90,01 – 100)
2. Memuaskan (skor 80,01 – 90,0);
3. Baik (skor 70,01 – 80,0);
4. Kurang baik (skor 60,01 – 70,0); dan
5. Tidak memenuhi kualifikasi (skor ≤ 60)

Rekapitulasi hasil evaluasi peserta dilakukan sesuai dengan pembobotan masing-masing sehingga menghasilkan

nilai akhir. Kualifikasi penilaian evaluasi akhir Peserta diberikan kepada Peserta dan diumumkan pada saat penutupan (pelepasan) PKN Tingkat II, PKA, dan PKP.

F. KESIMPULAN

1. Para alumni pelatihan kepemimpinan sangat setuju dengan penerapan sistem ranking pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan (PKN Tk. II, PKA & PKP). Alasan mengapa mereka sepakat, karena dengan adanya sistem ranking dapat menjaga bahkan meningkatkan motivasi belajar, apresiasi dalam bentuk penghargaan yang dapat diraih; penilaian kualifikasi kompetensi peserta; wahana untuk melakukan evaluasi diri; proses penilaian yang objektif; evaluasi penyelenggaraan agar kualitas pelatihan kepemimpinan senantiasa terjaga; dan merupakan bagian dari mekanisme pelatihan kepemimpinan.
2. Membangun motivasi internal (*intrinsic*) maupun motivasi eksternal (*extrinsic*) peserta pelatihan kepemimpinan, menjadi syarat utama guna menghasilkan capaian pembelajaran yang optimal dari peserta pelatihan. Untuk itu pemberian penghargaan menjadi sangat vital dalam menjaga motivasi belajar tersebut.
3. Sikap mental dewasa para pembelajar dewasa, terbukti dapat mereduksi ekses negatif dari pemberian penghargaan peserta dengan peringkat terbaik (sistem

ranking). Hal negatif tersebut seperti sikap inferior akibat tidak mendapatkan peringkat, ataupun sikap superior akibat mendapatkan peringkat peserta terbaik.

4. Sistem ranking dibutuhkan sebagai parameter pengukuran tingkat kompetensi peserta pelatihan sekaligus menjadi bahan evaluasi diri bagi peserta guna merefleksikan hal-hal yang perlu ditingkatkan lagi dikemudian hari.
5. Penyelenggara pelatihan kepemimpinan harus menghadirkan proses penilaian yang objektif dalam penetapan peserta terbaik, sekaligus untuk mendapatkan kepercayaan dari peserta. Sehingga hasil yang ditetapkan benar-benar kredibel dimata stakeholder.
6. Penilaian peserta terbaik dapat dipandang sebagai media bagi penyelenggara untuk melakukan *self assessment*, melihat memahami dan menentukan hal-hal yang dapat dilakukan guna senantiasa meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan dari waktu ke waktu.

Saran Masukan:

1. Perlu pemberitahuan secara berkala kepada peserta terkait indikator beragam penilaian yang dilakukan selama proses pelatihan kepemimpinan. Sehingga peserta semakin peka dan sadar bahwa mereka senantiasa dinilai disetiap momen pelatihan kepemimpinan.
2. Penilaian peserta untuk menetapkan peserta terbaik harus dilakukan dengan objektif, melibatkan semua pihak yang terlibat secara langsung

dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan.

3. Pemberian peringkat peserta terbaik merupakan wujud apresiasi dan kebanggaan untuk peserta. Disisi lain, peserta sangat butuh apresiasi. Oleh karena itu sebaiknya penghargaan peserta terbaik dapat diumumkan sampai 10 besar, tidak hanya 3 besar pada saat pelepasan/penutupan pelatihan.

REFERENSI

- Asmara, C. G. (2019, 16 Agustus). *Jokowi: Dunia Tak Semata Sedang Berubah Tapi Terdisrupsi*.
<https://www.cnbcindonesia.com/news/20190816104021-4-92446/jokowi-dunia-tak-semata-sedang-berubah-tapi-terdisrupsi>
- Arthata, G. (2022, 22 Maret). *PRO KONTRA SISTEM RANGKING*.
<https://bpkpenabur.or.id/jakarta/sma-k-7-penabur/berita/berita-lainnya/pro-kontra-sistem-rangking?page=30#>
- Bain, L., Kennedy, C., Archibald, D., LePage, J., & Thorne, C. (2014). A training program designed to improve interprofessional knowledge, skills and attitudes in chronic disease settings. *Journal of Interprofessional Care*, 28(5), 419-425.
<https://doi.org/10.3109/13561820.2014.898622>
- Bandur, A. (2019). *Penelitian Kualitatif: Studi Multi-Disiplin Keilmuan Dengan NVivo 12 Plus* (1st ed.).
- Deloitte. (2023). *New Fundamentals For A Boundaryless World: Global Human Capital Trends Report*.
- DePorter, B. (2007). *Quantum Learning: Mempraktikkan Quantum Learning Di Ruang-ruang Kelas*. PT. Mizan Pustaka.

- Dwi Cahyono, D., Khusnul Hamda, M., Danik Prahastiwi, E., & Pacitan, I. (2022). PEMIKIRAN ABRAHAM MASLOW TENTANG MOTIVASI DALAM BELAJAR. *Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 6. <https://doi.org/10.52266/Journal>
- Gavine, A., MacGillivray, S., Renfrew, M. J., Siebelt, L., Haggi, H., & McFadden, A. (2017). Education and training of healthcare staff in the knowledge, attitudes and skills needed to work effectively with breastfeeding women: A systematic review. *International Breastfeeding Journal*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/S13006-016-0097-2/TABLES/2>
- Given, B. K. (2016). *Brain-Based Teaching: Merancang Kegiatan Belajar-Mengajar yang Melibatkan Otak Emosional, Sosial, Kognitif, Kinestetis, dan Reflektif*. Kaifa.
- Handoko, P., Gathmyr2, M. R., Elaiza, M., Flores, A., & Zaini, A. H. (2022). Improving the Quality of Public Services through Training Evaluation with the Kirkpatrick Method. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3). <https://doi.org/10.33258/BIRCI.V5I3.6923>
- Hermanta, H., Adiwisastro, J., Hubeis, M., & Sulistyani, D. (2020). The Effect of Leadership, Apparatus Professionalism, and Work Facilities on the Quality of Ship Services and Goods in the Main Port Authority Office of Tanjung Priok. *International Journal Paper Public Review*, 1(2), 56-70. <https://doi.org/10.47667/IJPPR.V1I2.37>
- Hiryanto, H. (2017). Pedagogi, Andragogi dan Heutagogi Serta implikasinya dalam pemberdayaan masyarakat. *Dinamika Pendidikan*, 22(1), 65-71.
- Kamri, M., Razak, A., Daud, A., Palutturi, S., Arifin, M. A., & Wahyu, A. (2020). The Effect of Training on the Performance of Civil Servants in Makassar's Health Training Center (BBPK). *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 75-80. <https://doi.org/10.36348/gajhss.2020.v02i03.005>
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kirkpatrick. (2014). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation - James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick - Google Buku*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=mo--DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=kirkpatrick%27s+training+evaluation+model&ots=LOCeXQrhVv&sig=RoqnxgdUih0gwW74uqumMRT3Q68&redir_esc=y#v=onepage&q=kirkpatrick's%20training%20evaluation%20model&f=false
- Kompas. (2024, 15 Januari). *Capaian Reformasi Birokrasi Jelang Transisi Pemerintahan - Kompas.id*. <https://www.kompas.id/baca/riset/2024/01/15/capaian-reformasi-birokrasi-jelang-transisi-pemerintahan>
- LAN. (2019). *Pelayanan Prima Dalam Penyelenggaraan Pelatihan*.
- Laurian Fitzgerald, S., & Fitzgerald, C. (2020). *MAKE LEARNING FUN*. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.2026>
- Loeng, S. (2018). Various ways of understanding the concept of andragogy. *Cogent Education*. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1496643>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.
- Mukhlisah, F. (2021). PELATIHAN KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE: ADAPTASI ERA VUCA. *Jurnal Analis Kebijakan*, 5(2), 166-185. <https://doi.org/10.37145/JAK.V5I2.488>

- Priatna, D. (2020). EVALUATION OF EDUCATION AND TRAINING PROGRAM FOR CIVIL SERVANTS: A NEW APPROACH TO IMPROVING EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *Sosiohumaniora*, 22. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>
- Puspita Murti, F. (2020). Managing Training for Civil Servants with Planning Roles in Indonesia: Lessons from Singapore. *The Indonesian Journal of Development Planning*, IV(1).
- Rahman, S. (2021). PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO PROSIDING SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN DASAR “Merdeka Belajar dalam Menyambut Era Masyarakat 5.0” PENTINGNYA MOTIVASI BELAJAR DALAM MENINGKATKAN HASIL BELAJAR.
- Rosa, N. (2023, 4 Maret). 10 Alasan Anak Finlandia Pintar-pintar, Karena Tidak Ada PR? <https://www.detik.com/edu/edutainment/d-6600220/10-alasan-anak-finlandia-pintar-pintar-karena-tidak-ada-pr#>
- Seemiller, C., Grace, M., Dal, P., Campagnolo, B., Da, I. M., Alves, R., & De Borba, G. S. (2021). What makes learning enjoyable? Perspectives of today’s college students in the U.S. and Brazil. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1). <https://doi.org/10.33902/IPR.2020065267>
- Sekretariat Presiden. (2023). *Kuliah Umum Presiden Jokowi di Georgetown University, Washington, D.C., 13 November 2023* [Video]. <https://youtu.be/todGxhZAoLg?si=jm2su1mJVcliLmVI>
- Sitoningrum, N. D. (2023, 14 Juli). *Kurikulum Merdeka Belajar: Pengertian, Tujuan, Karakteristik, hingga Keunggulannya*. <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-6823183/kurikulum-merdeka-belajar-pengertian-tujuan-karakteristik-hingga-keunggulannya>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V3I2.5130>
- Tarru, J. (2020). EFEKTIFITAS PEMBELAJARAN JARAK JAUH PADA PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 99–110. <https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.49>
- Usman, M., & Fadhilah. (2021). Analysis of Teacher Performance Innovation Through Innovative Learning Strategy In The Era of Industrial Revolution 4.0. *Proceedings of the 11th Annual International Conference (AIC) on Social Science, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, Indonesia*.
- Veiga-Branco, M. A. (2018). The Adult Learning Theory - Andragogy. In *Psycho-educational kit: Trainer’s manual and Trainee’s workbook* (1st ed., Vol. 1, pp. 7–17). Editura Lumen
- Wibowo. (2019). *Manajemen: Dari Fungsi Dasar ke Inovasi*. Raja Grafindo Persada.
- Yulianti, T. E. (2023, 20 Desember). *Tidak Ada Ranking di Rapor Siswa, Ternyata Ini Alasannya*. <https://www.detik.com/jabar/berita/d-7100129/tidak-ada-ranking-di-rapor-siswa-ternyata-ini-alasannya>