

PENJAMINAN MUTU IMPLEMENTASI MODEL PEMBELAJARAN *EXPERIENTIAL LEARNING DALAM PELATIHAN ASN*

Tri Saksono

Lembaga Administrasi Negara

Abstrak

Info Artikel

Received
29 Oktober 2025
Accepted
7 November 2025
Published
11 November 2025

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan mandat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas, profesionalitas, dan kinerja birokrasi. Salah satu pendekatan pembelajaran yang dinilai relevan untuk mendukung agenda tersebut adalah *experiential learning*, yaitu pembelajaran berbasis pengalaman nyata yang mencakup siklus *Concrete Experience, Reflective Observation, Abstract Conceptualization, dan Active Experimentation*. Artikel ini membahas tantangan implementasi *experiential learning* dalam pelatihan ASN, termasuk variasi mutu antar penyelenggara, keterbatasan kompetensi fasilitator, evaluasi yang masih terbatas pada tingkat kepuasan peserta, minimalnya digitalisasi monitoring, serta kurangnya integrasi dengan standar internasional. Analisis dilakukan menggunakan teori Kolb, model evaluasi Kirkpatrick, siklus *Plan-Do-Check-Act*, serta *benchmarking* internasional. Hasil kajian merekomendasikan pembentukan kerangka mutu nasional, sertifikasi fasilitator, integrasi hasil pembelajaran dengan sistem manajemen kinerja ASN, digitalisasi monitoring berbasis *Learning Management System* (LMS) dan *big data*, serta kolaborasi multiaktor dengan perguruan tinggi, sektor swasta, dan mitra internasional. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong ASN menjadi pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*) dan lebih siap menghadapi tantangan kompleks serta mentransformasi pelatihan ASN menjadi instrumen strategis guna mencetak ASN profesional, adaptif, dan berorientasi pelayanan.

Abstract

The development of Civil Servants competencies constitutes a key mandate of Law Number 20 of 2023 on the State Civil Apparatus, which underscores the need to enhance the quality, professionalism, and performance of the bureaucracy. In this context, experiential learning has emerged as a relevant pedagogical approach to support the transformation of the Indonesian civil service. Experiential learning emphasizes knowledge construction through real-world experiences and reflection, following the four stages proposed by Kolb, Concrete Experience, Reflective Observation, Abstract Conceptualization, and Active Experimentation. This article examines the challenges associated with implementing experiential learning within ASN training programs. The primary issues identified include variations in quality among training providers, limited facilitation competencies, evaluation mechanisms that remain focused mainly on participant satisfaction, insufficient digital monitoring systems, and weak integration with international quality standards. To address these challenges, the study employs multiple analytical frameworks, namely Kolb's experiential learning cycle, Kirkpatrick's four-level evaluation model, the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle, and international benchmarking practices. The findings suggest the need for a comprehensive national quality framework for experiential learning, supported by facilitator certification, the integration of learning outcomes into the civil servants performance management system, and the adoption of digitalized monitoring tools through LMSMS and big data analytics. Furthermore, the study highlights the importance of multi-actor collaboration involving universities, the private sector, and international development partners. Ultimately, the proposed strategies aim to cultivate a culture of lifelong learning among civil servants, thereby enhancing their adaptability, professionalism, and readiness to address complex governance challenges. Through these efforts, ASN training can be transformed into a strategic instrument for developing a responsive, innovative, and service-oriented bureaucracy in Indonesia.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kompetensi yang selaras dengan tuntutan era digital dan transformasi pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak sekaligus kewajiban ASN dan bagian dari strategi membangun birokrasi berkelas dunia. Dalam konteks ini, experiential learning menjadi pendekatan pembelajaran yang strategis karena menempatkan ASN sebagai subjek aktif yang belajar melalui pengalaman nyata (Kolb, 1984; LAN-Tanoto Foundation, 2023). Meskipun model experiential learning telah diadopsi di berbagai lembaga pelatihan ASN, belum terdapat kajian komprehensif mengenai mekanisme penjaminan mutu implementasinya. Sebagian besar studi pelatihan ASN masih menitikberatkan pada aspek desain kurikulum dan kepuasan peserta, bukan pada sistem mutu yang menjamin efektivitas, kesetaraan kualitas antar lembaga, dan integrasi hasil pembelajaran dengan kinerja ASN. Di tingkat global, negara seperti Singapura, Inggris, dan Australia telah membangun national learning quality frameworks yang mengintegrasikan digital learning ecosystem, sertifikasi fasilitator, dan evidence-based evaluation (Civil Service College, 2021; NSG UK, 2020; APSC, 2022). Cela inilah yang menjadi pijakan penelitian ini, perlunya model penjaminan mutu nasional yang adaptif terhadap konteks ASN Indonesia.

Transformasi pembelajaran ASN telah bergeser dari pendekatan konvensional berbasis kelas tatap muka ke arah pembelajaran orang dewasa (andragogi), yang menempatkan peserta sebagai subjek aktif dalam proses belajar. Salah satu model yang diakui efektif dalam konteks pelatihan ASN adalah experiential learning. Model ini menekankan proses belajar dari pengalaman nyata (*learning by doing*) melalui siklus *Concrete Experience, Reflective Observation, Abstract Conceptualization, dan Active Experimentation*.

Meski demikian, efektivitas penerapan *experiential learning* sangat bergantung pada sistem penjaminan mutu. Tanpa sistem mutu yang jelas, pelatihan berpotensi sekadar menjadi kegiatan administratif atau seremonial, tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kapasitas individu maupun kinerja organisasi. Dengan sistem penjaminan mutu yang terstandarisasi, pembelajaran experiential dapat dioptimalkan untuk mendorong perubahan perilaku ASN, peningkatan kinerja, dan akselerasi reformasi birokrasi.

Di tingkat global, berbagai lembaga pelatihan publik telah mengadopsi pendekatan experiential learning dengan didukung mekanisme quality assurance, digital learning ecosystem, dan evaluasi berbasis kinerja. Indonesia dapat mengambil inspirasi dari praktik-praktik tersebut untuk memperkuat kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Urgensi penelitian ini terletak pada kontribusinya yang signifikan dalam mengisi kekosongan literatur

mengenai *quality assurance* dalam pembelajaran ASN berbasis pengalaman, sekaligus menjawab tantangan empiris berupa ketidakterpaduan sistem mutu antar penyelenggara pelatihan yang dapat mengurangi efektivitas program pengembangan kompetensi. Selain itu, hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi Lembaga Administrasi Negara (LAN) serta kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah (K/L/D) dalam merumuskan Kerangka Mutu Nasional Pelatihan ASN yang terukur dan terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja ASN. Lebih jauh, penelitian ini akan menyediakan bukti ilmiah yang memperkuat arah kebijakan transformasi pembelajaran ASN dari paradigma administratif menuju *outcome-based learning*, sehingga mendukung peningkatan profesionalisme dan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Dukungan dan relevansi penelitian terkini (2019–2024) menunjukkan bahwa urgensi penjaminan mutu dalam pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) semakin menguat. Studi OECD (2019) menegaskan pentingnya *peer learning* dan evaluasi berbasis bukti dalam sektor publik sebagai fondasi peningkatan kapasitas aparatur. Selaras dengan itu, penelitian Hidayat dan Fitria (2021) mengidentifikasi keterbatasan mekanisme mutu pelatihan ASN di daerah yang berdampak pada ketidakkonsistenan hasil kompetensi. Riset kolaboratif Tanoto Foundation–LAN (2023) juga menegaskan bahwa ketiadaan sistem mutu dan sertifikasi fasilitator menyebabkan proses pembelajaran berbasis pengalaman sulit mencapai hasil optimal. Sementara itu, Mulyadi dkk. (2022) menyoroti urgensi integrasi data pelatihan dengan *performance management system* berbasis digital guna memperkuat akuntabilitas birokrasi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan empiris sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan kebijakan penjaminan mutu pelatihan ASN berbasis *experiential learning* di Indonesia.

TUJUAN

Artikel ini disusun dengan tujuan untuk:

1. **Mengidentifikasi tantangan penjaminan mutu** dalam implementasi model *experiential learning* pada pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai instansi penyelenggara, baik di tingkat pusat maupun daerah.
2. **Menganalisis metode penjaminan mutu** yang relevan, aplikatif, dan dapat diadaptasi untuk konteks Indonesia dengan mengacu pada teori pembelajaran, model evaluasi pelatihan, serta praktik dan standar internasional.
3. **Merumuskan rekomendasi kebijakan** yang dapat diterapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D), serta lembaga penyelenggara pelatihan ASN, sehingga efektivitas pembelajaran berbasis pengalaman dapat diperkuat dan selaras dengan agenda reformasi birokrasi nasional.

LATAR BELAKANG

Landasan Normatif

Penguatan penjaminan mutu pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki dasar hukum yang jelas dan kokoh. Pertama, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak ASN sekaligus kewajiban pemerintah untuk memfasilitasi pelatihan guna meningkatkan profesionalitas aparatur negara. Kedua, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (beserta perubahannya) mengatur secara sistematis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi ASN. Ketiga, Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) menetapkan standar pelatihan ASN, kurikulum nasional, serta mempertegas peran LAN sebagai pembina penyelenggaraan pelatihan ASN di seluruh Kementerian, Lembaga, dan Daerah (K/L/D).

Keseluruhan landasan normatif tersebut menjadi pijakan kuat dalam membangun kebijakan penjaminan mutu pelatihan ASN yang terintegrasi dan terstandarisasi di tingkat nasional.

Permasalahan Mutu Pelatihan ASN

Meskipun kerangka regulasi sudah tersedia, implementasi pelatihan ASN masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Pertama, kurikulum dan metode pembelajaran belum seragam, karena setiap penyelenggara pelatihan memiliki desain berbeda sehingga kualitas *output* tidak konsisten. Kedua, kompetensi fasilitator tidak merata, sebab tidak semua pengajar memiliki keterampilan andragogi, pemahaman mendalam tentang metodologi *experiential learning*, serta konteks birokrasi. Ketiga, evaluasi pelatihan masih terbatas pada aspek administratif, di mana penilaian sering hanya menitikberatkan pada kepuasan peserta (level reaksi), belum mengukur dampak nyata pada perilaku kerja maupun kinerja organisasi. Keempat, belum ada integrasi dengan sistem manajemen kinerja ASN, sehingga hasil pelatihan belum digunakan secara strategis untuk mendukung pengelolaan talenta, promosi jabatan, maupun pengembangan karier ASN.

Urgensi Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu pelatihan ASN merupakan langkah strategis yang harus segera diwujudkan. Pertama, penjaminan mutu berfungsi menjamin kesetaraan kualitas antar lembaga penyelenggara pelatihan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kedua, penjaminan mutu mendukung akuntabilitas penggunaan anggaran pelatihan melalui pengelolaan berbasis kinerja dan hasil. Ketiga, penjaminan mutu menyediakan dasar obyektif bagi pengembangan

karier ASN, dengan mengaitkan capaian pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengelolaan talenta. Keempat, penjaminan mutu mendorong transformasi pelatihan dari sekadar formalitas menjadi instrumen strategis dalam peningkatan kompetensi dan profesionalitas ASN.

PERNYATAAN KEBIJAKAN

Penjaminan mutu pembelajaran *experiential learning* bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu agenda strategis nasional yang bertujuan memastikan efektivitas program pelatihan sebagai instrumen peningkatan kapasitas dan profesionalitas aparatur negara. Kebijakan ini diarahkan untuk mentransformasi pelatihan ASN dari sekadar kegiatan administratif menuju proses pembelajaran berbasis hasil (*outcome-based learning*) yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian sasaran reformasi birokrasi dan pembangunan nasional.

Pertama, diperlukan pembangunan **Kerangka Mutu Nasional berbasis standar dan akreditasi**. Standar ini mencakup kurikulum, metode pembelajaran, sarana-prasarana, serta kompetensi penyelenggara pelatihan. Penerapan mekanisme akreditasi secara berkala akan menjamin adanya kesetaraan kualitas di seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

Kedua, penting untuk menjamin **kualifikasi fasilitator melalui sertifikasi nasional**. Fasilitator *experiential learning* harus memenuhi standar kompetensi inti yang mencakup keterampilan andragogi, penguasaan metode, serta kemampuan mengaitkan pembelajaran dengan konteks birokrasi. Sertifikasi yang disertai dengan pembinaan berkelanjutan akan memastikan efektivitas penyampaian materi dan pengalaman belajar.

Ketiga, diperlukan **integrasi evaluasi hasil pembelajaran dengan sistem manajemen kinerja ASN**. Hasil pelatihan tidak cukup berhenti pada pengukuran reaksi atau kepuasan peserta, melainkan harus dihubungkan dengan pengembangan karier, manajemen talenta, dan perencanaan kebutuhan kompetensi organisasi. Data pelatihan juga dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Keempat, pemanfaatan **digitalisasi untuk pemantauan mutu berkelanjutan** menjadi sebuah keharusan. Pembangunan ekosistem digital melalui *Learning Management System* (LMS), analitik data, dan *dashboard* mutu nasional dapat mendukung pengelolaan pelatihan secara terintegrasi. Teknologi ini memungkinkan monitoring dan evaluasi dilakukan secara real-time, sekaligus menjadi instrumen pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat.

Dengan demikian, pernyataan kebijakan ini menegaskan bahwa penjaminan mutu merupakan fondasi utama dalam menciptakan ASN yang

profesional, adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan birokrasi modern.

PEMBAHASAN

Konsep *Experiential Learning*

Teori *Experiential Learning* yang dikembangkan oleh David A. Kolb (1984) menjelaskan bahwa proses pembelajaran berbasis pengalaman berlangsung melalui siklus empat tahap, yaitu: (1) *Concrete Experience* atau pengalaman konkret di mana peserta mengalami langsung suatu situasi nyata; (2) *Reflective Observation* atau refleksi terhadap pengalaman tersebut untuk menemukan pola dan makna; (3) *Abstract Conceptualization* yaitu pengaitan pengalaman dengan konsep atau teori; dan (4) *Active Experimentation* berupa penerapan konsep ke dalam situasi baru.

Model ini sangat relevan untuk pelatihan ASN karena mendorong keterampilan pemecahan masalah berbasis situasi nyata, menghubungkan teori dengan praktik, membentuk kompetensi adaptif dalam menghadapi perubahan, serta menumbuhkan budaya refleksi dan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*).

Metode Penjaminan Mutu dalam *Experiential Learning*

Penjaminan mutu pelatihan berbasis *experiential learning* dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Pertama, Model Evaluasi Kirkpatrick (1998) yang mengukur efektivitas pembelajaran pada empat level, mulai dari reaksi peserta hingga dampak terhadap organisasi. Kedua, Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang menekankan perbaikan berkelanjutan melalui perencanaan, implementasi, evaluasi, dan tindak lanjut. Ketiga, *Total Quality Management* (TQM) yang berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan dengan melibatkan seluruh pihak dalam menjaga mutu. Keempat, *Competency-Based Assessment* yang menilai capaian peserta berdasarkan standar kompetensi jabatan ASN, serta mengintegrasikan hasil pelatihan ke dalam *career path* dan manajemen talenta.

Benchmarking Internasional

Penguatan sistem penjaminan mutu pelatihan ASN juga dapat mengambil inspirasi dari praktik internasional. Civil Service College Singapore (2021), menerapkan *action learning project* yang berdampak nyata terhadap unit kerja peserta. *National School of Government* (NSG) UK (2020), mengembangkan simulasi berbasis pengalaman dengan rubrik penilaian standar kompetensi. Australian Public Service Commission (APSC) mendorong pembelajaran yang berkelanjutan baik pada tingkat individu maupun organisasi melalui kerangka kualitas pembelajaran berprinsip kunci:

Purposeful, User-Centric, Adaptable, dan Impactful. Sementara itu, OECD (2019) dalam publikasi terkait *Public Governance Review* menekankan pentingnya *peer learning* antarnegara dan evaluasi berbasis bukti (*evidence-based evaluation*). Benchmark ini menegaskan bahwa penerapan standar internasional, digitalisasi sistem evaluasi, dan kolaborasi multipihak merupakan kunci keberhasilan.

Tantangan Implementasi di Indonesia

Meskipun konsep dan metode penjaminan mutu *experiential learning* sudah jelas, implementasi di Indonesia masih menghadapi sejumlah hambatan. Pertama, keterbatasan jumlah fasilitator bersertifikat menyebabkan kualitas pembelajaran tidak merata. Kedua, resistensi lembaga penyelenggara muncul karena keterbatasan sumber daya serta budaya organisasi yang masih mempertahankan metode konvensional. Ketiga, terdapat kesenjangan teknologi antar daerah, di mana pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) dan analitik data belum merata. Keempat, keterbatasan anggaran untuk monitoring dan evaluasi berbasis data menghambat pengembangan infrastruktur, aplikasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Hambatan-hambatan ini menuntut adanya strategi nasional yang komprehensif untuk memastikan mutu pelatihan ASN dapat ditingkatkan secara konsisten.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Experiential learning terbukti sebagai salah satu pendekatan pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan ini mampu mengintegrasikan pengalaman nyata dengan refleksi kritis, pemahaman teoritis, dan penerapan praktis di tempat kerja. Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya berhenti pada tataran kognitif, tetapi juga mendorong perubahan sikap, perilaku, serta peningkatan kinerja yang berkesinambungan. Hal ini selaras dengan tuntutan reformasi birokrasi yang menghendaki ASN profesional, adaptif, serta responsif terhadap dinamika lingkungan strategis.

Meskipun memiliki potensi besar, implementasi *experiential learning* dalam pelatihan ASN di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala. Sistem penjaminan mutu pelatihan hingga saat ini bersifat fragmentaris, belum memiliki kerangka standar nasional yang mengikat, dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja ASN. Akibatnya, kualitas penyelenggaraan pelatihan cenderung bervariasi antar instansi, dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi sering kali sulit diukur secara obyektif.

Untuk memastikan bahwa pelatihan berbasis *experiential learning* memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi ASN dan

akuntabilitas birokrasi, diperlukan langkah strategis. Pertama, pembangunan kerangka mutu nasional yang menstandarkan kurikulum, metode, serta instrumen evaluasi. Kedua, penerapan sertifikasi fasilitator untuk menjamin kualifikasi dan profesionalitas tenaga pengajar. Ketiga, integrasi hasil pembelajaran dengan sistem manajemen kinerja ASN, sehingga pelatihan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai instrumen pengembangan karier dan manajemen talenta. Keempat, pemanfaatan teknologi digital melalui *Learning Management System* (LMS), *big data*, dan analitik cerdas guna mendukung proses monitoring dan evaluasi secara real-time.

Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, pelatihan ASN diharapkan dapat bertransformasi dari sekadar rutinitas administratif menjadi instrumen strategis pembangunan kapasitas aparatur negara. Lebih jauh, penguatan penjaminan mutu *experiential learning* juga akan mendukung terciptanya birokrasi berkelas dunia yang profesional, inovatif, serta berorientasi pada pelayanan publik.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan guna memperkuat penjaminan mutu pembelajaran berbasis *experiential learning* dalam pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pertama, perlu dibangun Kerangka Mutu Nasional Pelatihan ASN yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Kerangka ini mencakup standar kurikulum, metode, serta instrumen akreditasi lembaga pelatihan. Mekanisme akreditasi perlu dilaksanakan secara berkala untuk menjamin kesetaraan mutu di seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah (K/L/D). Dengan adanya standar nasional, kualitas pelatihan dapat terjaga secara konsisten di berbagai instansi.

Kedua, penguatan mutu pelatihan harus dilakukan melalui sertifikasi fasilitator *experiential learning*. Sertifikasi wajib diterapkan bagi widyaiswara, fasilitator, maupun pelatih ASN guna memastikan kompetensi pengajar. Di samping itu, program pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development/CPD*) perlu disediakan agar fasilitator terus meningkatkan kompetensi sesuai dengan dinamika kebutuhan pembelajaran.

Ketiga, hasil pelatihan perlu diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja ASN. Evaluasi *experiential learning* seharusnya tidak hanya berhenti pada kepuasan peserta, tetapi juga menjadi bagian dari *performance appraisal* ASN. Data hasil pelatihan harus digunakan sebagai dasar pengembangan karier dan manajemen talenta ASN sehingga pelatihan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja birokrasi.

Keempat, pemanfaatan digitalisasi dalam penjaminan mutu merupakan kebutuhan mendesak.

Pengembangan *Learning Management System* (LMS) nasional yang terintegrasi dengan data ASN akan memperkuat sistem pelaporan dan evaluasi. Lebih jauh, pemanfaatan *big data* dan analitik berbasis kecerdasan buatan (AI) dapat memungkinkan pemantauan capaian pelatihan secara real-time serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Kelima, keberhasilan penjaminan mutu pelatihan ASN juga menuntut adanya kolaborasi multi-pihak. Kerja sama dengan perguruan tinggi, sektor swasta, organisasi internasional, serta komunitas profesional akan memperkaya materi, metode pembelajaran, dan inovasi penjaminan mutu. Kolaborasi ini juga membuka peluang bagi benchmarking global yang dapat meningkatkan daya saing pelatihan ASN di tingkat internasional.

Dengan implementasi rekomendasi tersebut, sistem penjaminan mutu pelatihan ASN berbasis *experiential learning* akan lebih komprehensif, berkesinambungan, dan berdaya guna dalam mencetak ASN yang profesional, adaptif, serta berorientasi pada pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Civil Service College Singapore. 2021. *Annual report*. Singapore: CSC.
- Hidayat, A., & Fitria, L. (2021). *Evaluasi Sistem Mutu Pelatihan ASN di Daerah: Studi Empiris pada Lembaga Diklat Pemerintah Daerah*. Jurnal Reformasi Administrasi, 8(2), 145–160.
- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LAN-Tanoto Foundation. 2023. Pengembangan Pelatihan Kepemimpinan dan Sistem Mutu Pelatihan Berbasis standar Internasional.
- Mulyadi, R., Prasetyo, T., & Sari, D. (2022). *Integrasi Sistem Pelatihan dan Performance Management System Berbasis Digital untuk Akuntabilitas Birokrasi*. Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan, 5(1), 33–49.
- National School of Government UK. 2020. *Learning frameworks*. London: NSG.
- OECD. 2019. *Skills for a 21st Century Public Service*. Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 28 Tahun 2017 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Tanoto Foundation & Lembaga Administrasi Negara.
(2023). *Studi Efektivitas Pembelajaran ASN Berbasis Pengalaman dan Sistem Mutu Pelatihan Nasional*. Jakarta: LAN Press.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang
Aparatur Sipil Negara.