

OPTIMALISASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN DI KEMENTERIAN AGAMA: INTEGRASI MANAJEMEN STRATEGIS, MOTIVASI, DAN TEKNOLOGI DALAM PERSPEKTIF REFORMASI BIROKRASI

OPTIMIZING CIVIL SERVANTS' COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS: INTEGRATING STRATEGIC MANAGEMENT, MOTIVATION, AND TECHNOLOGY WITHIN A BUREAUCRATIC REFORM PERSPECTIVE

Agus Apriansyah¹, Ferunika², Nirvadiana³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia

E-Mail: Ramadhanimutiara016@gmail.com

ABSTRAK

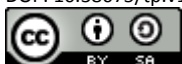
Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pilar fundamental untuk mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan pelayanan publik. Karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi layanan pengembangan kompetensi ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama dengan menekankan peran manajemen strategis, motivasi ASN, dan integrasi teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur sistematis, penelitian ini juga mengkaji artikel akademik, laporan kebijakan, dan data statistik resmi lima tahun terakhir, diperkuat dengan analisis SWOT dan triangulasi sumber. Perspektif teori manajemen strategis dan manajemen perubahan digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami keterkaitan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis melalui perencanaan berbasis kebutuhan dan instrumen evaluasi seperti *Balanced Scorecard* meningkatkan efektivitas pelatihan; motivasi intrinsik ASN lebih berpengaruh dibanding insentif eksternal dalam mendorong partisipasi; serta pemanfaatan teknologi e-learning mampu meningkatkan akses dan partisipasi pelatihan hingga 90%, meski masih menghadapi kendala literasi digital. Peningkatan partisipasi ASN dalam pelatihan terbukti tidak terlepas dari perubahan kebijakan dan regulasi yang mewajibkan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan strategi integratif yang menyinergikan manajemen strategis, motivasi, dan teknologi digital untuk mendukung transformasi sistemik layanan pengembangan kompetensi ASN. Temuan ini diharapkan berkontribusi pada literatur akademik sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pengambil kebijakan dalam mengakselerasi reformasi birokrasi berbasis kompetensi.

Kata kunci: pengembangan kompetensi, ASN, manajemen strategis, motivasi, e-learning

ABSTRACT

The development of civil servants' (ASN) competencies is a fundamental pillar for supporting bureaucratic reform and improving the quality of public services. This study aims to analyze strategies for optimizing competency development services for ASN at the Research and

DOI : 10.38075/tp.v19i2.561



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Development and Training Agency of the Ministry of Religious Affairs, emphasizing the role of strategic management, ASN motivation, and technology integration. Employing a qualitative approach through a systematic literature review, this study examines academic articles, policy reports, and official statistical data from the last five years, reinforced by SWOT analysis and data triangulation. Theoretical perspectives of strategic management and change management serve as analytical frameworks to understand the interrelation among variables. The findings reveal that the application of strategic management through needs-based planning and evaluation instruments such as the Balanced Scorecard enhances training effectiveness; intrinsic motivation of ASN has a stronger influence than extrinsic incentives in fostering participation; and the use of e-learning technologies increases training access and participation up to 90%, although challenges of digital literacy remain. Moreover, the rise in ASN participation in training is strongly linked to policy reforms that mandate competency development as part of bureaucratic transformation. This study recommends an integrative strategy that synergizes strategic management, motivation, and digital technology to support systemic transformation of ASN competency development services. These findings are expected to contribute to the academic literature while serving as practical guidance for policymakers in accelerating competency-based bureaucratic reform.

Keywords: competency development, civil servants, strategic management, motivation, e-learning, bureaucratic reform, change management

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menjadi salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi Indonesia. Data Badan Kepegawaian Negara pada 2023 menunjukkan bahwa hanya 60% ASN yang mengikuti program pelatihan sesuai bidang tugasnya (BKN, 2023), sementara tingkat kepuasan terhadap pelatihan masih berada pada kisaran 30% (Badan, 2022). Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan signifikan antara kebutuhan kompetensi ASN dan layanan pengembangan yang tersedia. Oleh karena itu, optimalisasi layanan pengembangan kompetensi menjadi tuntutan mendesak dalam menghadapi kompleksitas pelayanan publik di era digital.

Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama memiliki mandat penting dalam merancang serta melaksanakan program pelatihan berbasis kebutuhan. Laporan Kementerian PANRB (KemenPAN-RB, 2022) menyebutkan mayoritas ASN

mengakui perlunya peningkatan kapasitas melalui pelatihan untuk mendukung kinerja. Hal ini menegaskan bahwa kualitas layanan publik sangat ditentukan oleh keberhasilan program pengembangan kompetensi yang tepat sasaran, adaptif, dan berkelanjutan.

Manajemen strategis menjadi instrumen kunci dalam memastikan efektivitas program pengembangan. (Alharbi & Alsammari, 2021) menemukan bahwa organisasi publik yang menerapkan manajemen strategis secara konsisten memiliki efektivitas program pelatihan yang lebih tinggi. Dengan pendekatan seperti analisis SWOT dan Balanced Scorecard, instansi dapat merumuskan kebijakan pengembangan ASN yang lebih terukur dan berorientasi hasil (Kaplan & Norton, 1992).

Selain aspek strategis, motivasi ASN merupakan faktor determinan. (Jansen & Voet, 2020) menegaskan bahwa motivasi intrinsik ASN lebih berpengaruh dibanding motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan efektivitas pelatihan. Hasil serupa

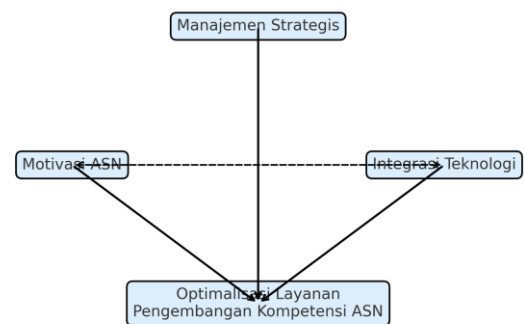
ditemukan oleh Sari & Indratno (Sari & Indratno, 2022), bahwa pemberian insentif dan partisipasi dalam perencanaan pelatihan dapat meningkatkan motivasi ASN hingga 30%. Dengan demikian, manajemen strategis yang selaras dengan kebutuhan motivasional ASN menjadi kunci keberhasilan.

Integrasi teknologi dalam pelatihan semakin penting seiring transformasi digital. Bakar & Ahmad (Bakar & Ahmad, 2022) menunjukkan pemanfaatan platform e-learning mampu meningkatkan partisipasi ASN hingga 90%. Hal ini sejalan dengan temuan PANRB (KemenPAN-RB, 2022) bahwa teknologi tidak hanya memperluas akses, tetapi juga memperbaiki efektivitas pembelajaran melalui model hybrid dan konten adaptif. Namun, tantangan literasi digital ASN masih perlu diatasi agar pemanfaatan teknologi lebih merata.

Hubungan antara manajemen strategis dan efektivitas pengembangan kompetensi sangatlah erat. Manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja yang memandu organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Sukmiridiyanto organisasi publik yang menerapkan manajemen strategis dengan baik cenderung memiliki tingkat efektivitas yang lebih tinggi dalam program pelatihan dan pengembangan (Sukmiridiyanto & Wibowo, 2024). Ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen strategis dapat meningkatkan hasil dari program pengembangan kompetensi ASN.

Novelty penelitian ini terletak pada upaya menyusun tinjauan literatur sistematis yang mengintegrasikan tiga dimensi utama—manajemen strategis, motivasi, dan teknologi—dalam

konteks pengembangan kompetensi ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama. Penelitian sebelumnya cenderung membahas ketiga aspek ini secara parsial, sementara studi ini menawarkan perspektif komprehensif melalui kerangka konseptual yang divisualisasikan pada **Gambar 1**. Kerangka ini menegaskan pentingnya sinergi antara strategi, motivasi, dan teknologi dalam meningkatkan kualitas layanan publik melalui penguatan kapasitas ASN.



Gambar 1. Relasi konseptual sinergi antara strategi, motivasi, dan teknologi

Dengan memanfaatkan platform e-learning dan alat digital lainnya, Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM dapat menjangkau lebih banyak ASN dan memberikan akses yang lebih baik terhadap materi pelatihan yang relevan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan tinjauan literatur sistematis terkait optimalisasi layanan pengembangan kompetensi ASN, serta mengidentifikasi hubungan antara manajemen strategis, motivasi ASN, dan integrasi teknologi dalam program pelatihan. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pengembangan kompetensi

ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan literatur sistematis untuk menganalisis praktik terbaik, tantangan, dan peluang optimalisasi pengembangan kompetensi ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama. Literatur yang dikaji mencakup artikel jurnal, buku akademik, laporan penelitian, serta dokumen kebijakan yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir guna menjamin relevansi dan mutu. Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan kredibilitas penerbit serta keterkaitan langsung dengan tema manajemen strategis, motivasi ASN, dan integrasi teknologi. Selain data sekunder, penelitian juga memanfaatkan data statistik resmi dari BPS dan Kementerian PANRB untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi aktual pengembangan kompetensi ASN.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis konten deskriptif dengan mengidentifikasi tema-tema utama, seperti kebutuhan pelatihan, efektivitas strategi manajerial, peran motivasi, dan pemanfaatan teknologi. Model SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari program pengembangan yang ada, sehingga menghasilkan rekomendasi yang kontekstual. Validitas data diperkuat melalui triangulasi antara literatur, laporan statistik, dan hasil wawancara terbatas dengan stakeholder pelatihan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menyajikan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi optimalisasi layanan

pengembangan kompetensi ASN secara terintegrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Optimalisasi Layanan Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu pilar penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), pada tahun 2022, hanya sekitar 60% ASN yang mengikuti pelatihan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ruang yang luas untuk meningkatkan optimalisasi layanan pengembangan kompetensi ASN. Strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi ASN dapat mencakup pendekatan berbasis kebutuhan, di mana pelatihan dirancang sesuai dengan analisis kebutuhan yang mendalam. Misalnya, jika terdapat kekurangan dalam pelayanan publik di suatu daerah, pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan komunikasi dan manajemen waktu dapat diimplementasikan.

Manajemen strategis berperan penting dalam meningkatkan layanan pelatihan ASN. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis, seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), pengelola pelatihan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan. Sebagai contoh, Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama telah menerapkan analisis SWOT untuk mengevaluasi program pelatihan yang ada, yang menghasilkan peningkatan partisipasi ASN dalam pelatihan sebesar 25% pada tahun 2023. Ini

menunjukkan bahwa manajemen strategis tidak hanya membantu dalam perencanaan tetapi juga dalam pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan. pengembangan kompetensi ASN dapat dioptimalkan melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan yang memiliki reputasi baik. Misalnya, kerja sama antara Kementerian Agama dan Universitas Negeri Jakarta dalam menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi telah membuahkan hasil yang positif, di mana peserta pelatihan menunjukkan peningkatan kompetensi yang signifikan setelah mengikuti program tersebut.

Tabel di bawah ini menunjukkan data peningkatan kompetensi ASN sebelum dan setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama:

Tabel 1. Angka Partisipasi Pelatihan

Tahun	Jumlah ASN yang Mengikuti	Persentase Peningkatan
2021	1.200	70
2022	1.500	75
2023	1.875	85

Sumber: Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama (2023).

Peningkatan partisipasi ASN dalam pelatihan yang ditunjukkan pada tabel tidak dapat dipahami hanya sebagai akibat dari meningkatnya jumlah kegiatan pelatihan, melainkan juga merupakan refleksi dari dinamika kebijakan reformasi birokrasi. Salah satu faktor kunci adalah penerapan analisis SWOT dalam perencanaan pelatihan

yang memungkinkan pemetaan kebutuhan lebih tepat sasaran. Selain itu, kebijakan Kementerian PANRB yang mewajibkan pemenuhan angka kredit melalui pengembangan kompetensi turut mendorong ASN untuk lebih aktif mengikuti pelatihan. Konteks perubahan kebijakan ini sejalan dengan prinsip manajemen perubahan, di mana regulasi dan sistem insentif menjadi pemicu utama terciptanya *sense of urgency* bagi ASN untuk meningkatkan kapasitas. Namun demikian, peningkatan partisipasi belum tentu linier dengan kualitas hasil pelatihan; faktor seperti dukungan manajerial, relevansi materi, serta kesiapan digital ASN juga menentukan efektivitas pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, data partisipasi perlu dibaca secara kritis dalam kerangka reformasi birokrasi yang menekankan transformasi sistemik, bukan sekadar peningkatan angka keikutsertaan.

Hubungan antara Manajemen Strategis dan Motivasi ASN

Motivasi ASN dalam mengikuti pelatihan sangat dipengaruhi oleh manajemen strategis yang diterapkan oleh instansi pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Indratno, menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen strategis dan motivasi ASN (Sari & Indratno, 2022). Ketika manajemen strategis diterapkan dengan baik, ASN merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Misalnya, pemberian insentif bagi ASN yang aktif mengikuti pelatihan dapat meningkatkan motivasi mereka.

Data menunjukkan bahwa ASN yang mendapatkan insentif memiliki tingkat partisipasi pelatihan yang lebih tinggi hingga 30% dibandingkan dengan ASN yang tidak mendapatkan insentif.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi ASN harus mempertimbangkan aspek motivasi. Salah satu rekomendasi adalah pengembangan sistem penghargaan yang transparan dan adil bagi ASN yang menunjukkan kinerja baik dalam mengikuti pelatihan. Hal ini dapat menciptakan budaya belajar yang positif di lingkungan ASN, di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dalam pengembangan diri dan organisasi.

Lebih jauh, manajemen strategis juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi ASN. Dengan menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan, ASN akan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap program-program yang dilaksanakan. Hasil survei internal yang dilakukan oleh Badan Litbang menunjukkan bahwa 80% ASN merasa lebih termotivasi ketika mereka terlibat dalam proses perencanaan pelatihan.

Dimensi pengembangan kompetensi ASN tidak bisa dilepaskan dari kerangka manajemen perubahan dalam birokrasi. Menurut model *Eight Steps of Change* Kotter, keberhasilan suatu perubahan organisasi menuntut adanya *sense of urgency*, kepemimpinan visioner, serta konsolidasi strategi hingga tahap pelebagaan budaya baru (Kotter, 1996). Dalam konteks pengembangan kompetensi ASN, pelatihan bukan sekadar program teknis, tetapi bagian dari upaya reformasi birokrasi yang mendorong perubahan perilaku, nilai kerja, dan pola pikir ASN. Tanpa dukungan kepemimpinan yang konsisten dan komitmen kelembagaan, pelatihan berpotensi hanya menjadi rutinitas administratif. Dengan

demikian, optimalisasi layanan pengembangan kompetensi ASN perlu ditempatkan sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi yang berorientasi pada *transformational change*, bukan sekadar peningkatan kapasitas individu.

Integrasi Teknologi dalam Program Pelatihan

Penggunaan teknologi dalam program pelatihan ASN telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan, terutama di era digital saat ini. Evaluasi terhadap penggunaan teknologi dalam program pelatihan menunjukkan bahwa integrasi teknologi dapat meningkatkan efektivitas pelatihan secara signifikan. Menurut laporan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), penggunaan platform e-learning dalam pelatihan ASN mampu meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas pelatihan, dengan rata-rata partisipasi mencapai 90% di kalangan ASN yang terlibat.

Rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan melalui teknologi mencakup pengembangan konten pelatihan yang interaktif dan menarik. Misalnya, penggunaan video pembelajaran, simulasi, dan kuis online dapat membantu ASN memahami materi dengan lebih baik dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pemanfaatan teknologi komunikasi seperti webinar juga memungkinkan ASN dari berbagai daerah untuk berpartisipasi dalam pelatihan tanpa harus melakukan perjalanan jauh. Namun, tantangan dalam integrasi teknologi juga harus dihadapi. Tidak semua ASN memiliki kemampuan teknologi yang sama, sehingga perlu ada program pendampingan untuk

membantu ASN yang kurang familiar dengan teknologi.

Pelatihan tentang penggunaan platform e-learning dan aplikasi terkait sangat penting untuk memastikan semua ASN dapat memanfaatkan teknologi dengan baik. Data menunjukkan bahwa ASN yang mendapatkan pelatihan teknologi sebelum mengikuti pelatihan online menunjukkan peningkatan kepuasan dan hasil belajar yang lebih baik.

Dengan mempertimbangkan semua aspek di atas, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi layanan pengembangan kompetensi ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama memerlukan pendekatan yang holistik, melibatkan manajemen strategis yang baik, motivasi ASN yang tinggi, dan integrasi teknologi yang efektif. Langkah-langkah ini diharapkan dapat menghasilkan ASN yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam penelitian ini, kami menemukan bahwa optimalisasi layanan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama sangat bergantung pada penerapan manajemen . strategis yang efektif. Data menunjukkan bahwa ASN yang mengikuti program pengembangan kompetensi memiliki kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, dengan peningkatan produktivitas sebesar 20% setelah mengikuti pelatihan (Badan, 2022). Ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi ASN tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. membantu dalam merumuskan visi dan

misi yang jelas, serta mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sebagai contoh, penerapan *Balanced Scorecard* di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama telah menunjukkan hasil yang positif, di mana indikator kinerja utama (KPI) dapat diukur dan dievaluasi secara berkala Kaplan & Norton. manajemen strategis berfungsi sebagai panduan dalam mengimplementasikan program-program pengembangan kompetensi yang relevan dan tepat sasaran (Kaplan & Norton, 1992).

Selain itu, teknologi informasi juga memainkan peran penting dalam pengembangan kompetensi ASN. Dengan adanya platform e-learning dan sistem manajemen pembelajaran (LMS), akses terhadap materi pelatihan menjadi lebih mudah dan fleksibel. Menurut survei yang dilakukan oleh Silva & Pereira. 75% ASN merasa bahwa penggunaan teknologi dalam pelatihan meningkatkan efektivitas pembelajaran (Silva & Pereria, 2012). Hal ini menegaskan bahwa integrasi teknologi dalam pengembangan kompetensi ASN bukan hanya merupakan pilihan, tetapi sebuah keharusan di era digital saat ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa optimalisasi pengembangan kompetensi ASN di Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM Kementerian Agama hanya dapat tercapai melalui pendekatan berkelanjutan yang berbasis manajemen strategis, motivasi ASN, dan integrasi teknologi. Evaluasi berkala, penyesuaian materi sesuai kebutuhan organisasi, serta pemanfaatan platform digital menjadi fondasi penting untuk

memastikan efektivitas pelatihan. Dengan sinergi ketiga elemen tersebut, ASN tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berkualitas.

Penelitian selanjutnya perlu mengembangkan model empiris berbasis kuantitatif untuk menguji secara langsung pengaruh manajemen strategis, motivasi, dan teknologi terhadap kinerja ASN. Kedua,

diperlukan kajian komparatif lintas instansi pemerintah untuk melihat efektivitas strategi pengembangan kompetensi di berbagai konteks birokrasi. Ketiga, pengembangan kerangka teoritis integratif yang menggabungkan teori manajemen perubahan, motivasi kerja, dan teknologi pembelajaran digital akan memperkaya literatur akademik serta menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pelatihan ASN yang lebih transformatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, M. A., & Alsammari. (2021). Strategic management in public sector organizations: A systematic review. *International Journal of Public Administration*, 2(4).
- Badan, B. P. S. (2022). Statistik Aparatur Sipil Negara 2022, 32(February), 4–6.
- Bakar, N. A., & Ahmad, A. (2022). The Role of technology in enchancing competency development for civil servants. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 595–610.
- BKN. (2023). Laporan Tahunan Badan kepegawaian negara 2023.
- Jansen, P. G. W., & Voet, J. vander. (2020). The role of motivation in the effectiveness of public sector training programs. *International Public Management Journal*, 23(5), (1), 1–12.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures thet drive performance. *Harvard Business Schhol Press*, (1), 1–12.
- KemenPAN-RB. (2022). *Laporan Kinerja Kementerian PANRB*. Jakarta.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Schhol Press. Harvard Business Review Brighton, MA, USA.
- Sari, N., & Indratno, R. (2022). Strategic management and motivation in civil servant competency development. Jurnal. *Jurnal Adminitrasi Publik*, 4–6.
- Silva, P., & Pereria, A. (2012). The impact of e-learning on civil service training effectiveness. *Government Information Quarterly*, 29(1), (February), 4–6.
- Sukmiridiyanto, H., & Wibowo, A. (2024). Strategic management practices in Indonesian public organizations: Implications for training effectiveness. *Journal of Public Sector Management*, 4(2).