

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bidang Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur

Evaluation of Technical Education and Training (Diklat) at the Human Resource Development Agency of East Java Province

Denok Elvira Hanindiya^{1*}, Meirinawati², Eva Hany Fanida³, Fitrotun Niswah⁴

^{1,2,3,4}Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Negeri Surabaya

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Received 15 March 2026

Revised 25 March 2026

Accepted 27 March 2026

Available online 31 March 2026

Kata kunci:

evaluasi diklat, diklat teknis, model Kirkpatrick, transfer pembelajaran, Sumber Daya Manusia.

Keywords:

training evaluation, technical training, Kirkpatrick model, learning transfer, human resource development, outcomes in the workplace.



Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur guna meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN. Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis evaluasi diklat bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknis pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis evaluasi diklat dilakukan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat bidang teknis telah berjalan cukup efektif pada level reaksi dan pembelajaran, ditunjukkan oleh respons positif peserta serta peningkatan pengetahuan dan pemahaman materi. Namun, pada level perilaku dan hasil, evaluasi diklat belum optimal. Hal ini disebabkan oleh perencanaan diklat yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan peserta, perbedaan kompetensi awal, keterbatasan waktu praktik, serta belum optimalnya dukungan organisasi dalam mendorong penerapan hasil diklat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa evaluasi diklat memerlukan perencanaan berbasis kebutuhan, desain pelatihan yang lebih aplikatif, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan agar hasil diklat dapat berdampak pada perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi di BPSDM Provinsi Jawa Timur.

ABSTRACT

Education and training are essential instruments in developing the competence and performance of civil servants. This study aims to analyze the evaluation of technical education and training programs at the Human Resource Development Agency (BPSDM) of East Java Province. The research employs a qualitative descriptive approach, with data collected through interviews, observations, and documentation. The evaluation of the training programs was analyzed using the Kirkpatrick evaluation model. The results indicate that technical training programs have been relatively effective at the reaction and learning levels, as evidenced by positive participant responses and improvements in knowledge and understanding of the training materials. However, effectiveness at the behavior and results levels has not been fully achieved. This condition is influenced by training planning that is not entirely based on participants' needs, differences in initial competencies, limited practice time, and insufficient organizational support in encouraging the application of training outcomes in the workplace. This study concludes that improving training evaluation requires needs-based planning, more practical and applicable training design, and sustained organizational support to ensure that training outcomes lead to behavioral change and improved organizational performance at the Human Resource Development Agency of East Java Province.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen penting guna untuk mencapai visi dan misi dalam setiap aspek dalam organisasi. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya, akan memberikan dampak yang positif terhadap tujuan organisasi maupun individu. Dalam beberapa kasus, keberadaan sumber daya manusia yang kompeten tidak hanya di klasifikasikan sebagai kemampuan individu dalam menangani suatu permasalahan yang sesuai dengan bidangnya, namun juga melibatkan individu lain yang memiliki kesamaan visi dan

*Email Correspondensi: denok.22188@mhs.unesa.ac.id, meirinawati@unesa.ac.id, evafanida@unesa.ac.id, fitrotunniswah@unesa.ac.id

misi untuk terlibat secara tim atau kelompok. Dalam mengakomodir kebutuhan organisasi, kualitas sumber daya manusia tidak dapat dinilai dari kemampuan individu tersebut, namun juga diperlukan dengan adanya pengalaman, pelatihan dan praktik langsung secara nyata.

Kebutuhan sumber daya manusia yang berkompetensi di bidangnya juga diperlukan dalam setiap struktur organisasi. Semakin berkembangnya era digitalisasi, menuntut kemampuan individu untuk beradaptasi agar individu tersebut dapat memiliki nilai daya saing dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan berkembangnya kebutuhan dan meningkatnya persaingan, setiap individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi, namun juga diharuskan untuk dapat beradaptasi dalam beberapa aspek dan kondisi. Sumber daya manusia yang berkompeten memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan (Septiana et al., 2023). Dalam menjalankan organisasi yang baik dan efektif diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan dan sikap kerja yang positif seperti dedikasi, motivasi, dan etika profesional. Kemampuan ini merujuk pada potensi dasar individu, keterampilan, yang mencakup pengetahuan teknis dan praktis yang bisa diterapkan, sedangkan sikap kerja yang baik melibatkan perilaku seperti kerja sama tim, ketahanan dalam menghadapi tantangan, dan komitmen terhadap ujian organisasi.

Pemerintah selaku pihak penyelenggara dan pelaksana pelayanan publik yang bersifat nasional, terus untuk mendorong sikap individu untuk dapat mengembangkan potensi dan memiliki etika profesionalisme dalam bekerja. Berbagai program telah diberlakukan oleh pemerintah guna untuk menciptakan tenaga kerja yang berkompeten dan dapat disebut sebagai sumber daya manusia yang memiliki nilai jual dalam dunia kerja. Kualitas sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam menentukan kemajuan suatu negara (Kaloko et al., 2025). Langkah ini merupakan wujud dari keseriusan pemerintah untuk dapat menciptakan individu yang tidak hanya berkompetensi di bidangnya, namun juga memiliki daya saing secara global.

Tujuan pemerintah untuk meningkatkan sumber daya yang berkualitas, merupakan tujuan Nasional yang tercantum dalam Pasal 11 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang berbunyi "Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/ atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan melalui pelatihan kerja". Pengembangan SDM yang berkualitas menjadi kunci dalam mencapai tujuan pembangunan Nasional karena SDM yang berkualitas akan mampu memainkan peran yang dapat memberikan dampak positif bagi pertumbuhan Nasional. Perkembangan sumber daya yang berkualitas menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing bangsa (Jamilah, 2024). Semakin tinggi daya saing SDM, maka akan berdampak pada kemandirian untuk memenuhi kebutuhan (Rifamiya & Abdurrohman, 2025). Dalam konteks ini kemandirian tidak hanya berdampak bagi kepentingan individu namun juga akan berdampak secara nasional.

Perkembangan lingkungan kerja yang semakin dinamis, ditandai dengan kemajuan teknologi, kompleksitas tugas, serta meningkatkan tuntutan kinerja, menuntut untuk setiap individu memiliki kompetensi yang adaptif dan relevan. Individu tidak lagi cukup dalam mengandalkan pengetahuan dasar atau pendidikan formal yang diperoleh sebelumnya, melainkan perlu terus dalam memperbaiki kemampuan, keterampilan dan sikap kerja agar mampu menjalankan perannya secara efektif. Dalam konteks ini, pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi instrumen strategis untuk mendukung perkembangan kapasitas individu secara berkelanjutan. Dalam skala global, pendidikan dan pelatihan (diklat) juga dibutuhkan oleh setiap individu dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kompetensi kerja. Pelatihan merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan. Pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku ke arah profesionalisme kerja bagi setiap individu (Pratiwi et al., 2023).

Pelatihan yang efektif tidak hanya untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga untuk memberikan dampak yang positif pada kinerja tim dan organisasi (Rizqi, 2024).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM adalah dengan menerapkan pelatihan yang konsisten, baik secara individual maupun berkelompok. Pengembangan kualitas sumber daya manusia yang di tunjukan pada aparatur negara merupakan agenda strategi dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Pelatihan dan pengembangan SDM juga dapat meningkatkan kualitas individu (Pangestu et al., 2024). Setiap program pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara strategis, menjadi pilar penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Purnomo & Kuswinarno, 2024). Keseriusan dan peran aktif dari berbagai pihak, merupakan salah satu dasar yang dapat mensukseskan setiap program pelatihan. Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan evaluasi dan produktivitas pada organisasi (Rindaningsih & Khalilurrahman, 2023).

Pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan agenda strategis dalam penyelenggaraan pemerintah modern. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran penting dalam pelaksanaan kebijakan publik, pelayanan masyarakat, serta pembangunan daerah. Oleh karena itu, ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai, baik kompetensi manajerial, sosial kultural, maupun kompetensi teknis yang sesuai dengan bidang tugasnya. Bagi seorang ASN, memiliki kompetensi yang maksimal bukan lagi menjadi tuntutan namun sudah menjadi kebutuhan karena ASN merupakan perpanjangan tangan struktur pemerintahan yang akan bersentuhan langsung dengan segala kebijakan dan kebutuhan masyarakat (Idris et al., 2020). Tanpa dukungan kompetensi yang kuat, kinerja organisasi pemerintahan berpotensi tidak optimal dan akan berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik.

Rendahnya kompetensi ASN dalam memberikan pelayanan publik menjadi suatu permasalahan yang kompleks yang bisa menurunkan kepercayaan publik dan tidak berjalan sesuai dengan program yang sudah diberikan oleh pemerintah. Disisi lain rendahnya kompetensi ASN juga menjadi tolak ukur keberhasilan pemerintah dalam merencanakan, membina dan penyelenggaraan setiap program yang di mana program-program tersebut bertujuan untuk memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Apabila ASN memiliki kompetensi yang rendah maka akan berdampak pada sulitnya tujuan organisasi (Riwukore, 2023).

Pentingnya peningkatan kompetensi dari tenaga profesional seperti ASN, menjadi perhatian utama dalam setiap permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan masyarakat. Pentingnya kualitas SDM dalam hal ini adalah ASN tidak hanya bergantung pada kecepatan, namun juga pada kemampuan ASN dalam beradaptasi, berempati, dan memberikan solusi nyata bagi kebutuhan masyarakat (Siagian, 2025). Secara luas, rendahnya kualitas SDM berpotensi dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam pelayanan publik, seperti lambannya proses pelayanan, kurangnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, tidak tepatan prosedur, serta rendahnya kepuasan pengguna layanan. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada citra institusi pemerintah, tetapi juga dapat menurunkan tingkat kredibilitas pada kinerja pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM menjadi kebutuhan yang strategis dan tidak bisa diabaikan.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN, pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi instrumen utama yang secara sistematis dirancang oleh pemerintah. Diklat tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sebagai media pembentukan sikap yang profesional dan etos kerja aparatur. Secara khusus, pendidikan dan pelatihan bidang teknis diarahkan untuk memperkuat kemampuan ASN dalam menjalankan

tugas-tugas teknis operasional yang sesuai dengan jabatan dan unit kerja masing-masing. Pendidikan dan pelatihan ini bagi seorang ASN merupakan suatu keharusan yang akan berdampak positif bagi ASN tersebut atau secara organisasi, karena pelatihan dan pendidikan tersebut akan meningkatkan kemampuan dan pola pikir ASN dalam menjalankan tugasnya. Seorang ASN tidak hanya dibebani dengan tanggung jawab administratif, namun juga ikut berperan aktif dalam setiap program termasuk di dalamnya adalah pelatihan kerja (Zainuddin & Syugiarto, 2025).

Aparatus Sipil Negara (ASN) memegang peran penting dalam pelaksanaan kebijakan publik, pelayanan masyarakat, serta pembangunan daerah. Tanpa dukungan kompetensi yang kuat, kinerja organisasi pemerintah berpotensi tidak optimal dan berdampak rendah pada kualitas pelayanan publik. Meskipun demikian, tingginya intensitas penyelenggaraan diklat belum tentu bisa mencerminkan tingkat evaluasi yang optimal. Evaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat diukur dengan evaluasi pelatihan (Pratiwi et al., 2023). Evaluasi diklat tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan atau peserta yang dilatih, melainkan dari sejauh mana diklat tersebut mampu menjawab kebutuhan kompetensi ASN dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja di tempat kerja.

Secara luas, kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak hanya dibutuhkan oleh ASN, namun mencakup kebutuhan masyarakat secara luas yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan seseorang agar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan (Qonita et al., 2023). Berbeda dengan kebutuhan pelatihan yang diterapkan kepada ASN yang bertujuan sebagai pelayanan, kebutuhan pelatihan yang ditujukan untuk masyarakat umum memiliki tujuan yang mengacu pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelatihan dibutuhkan dalam masyarakat pada umumnya dalam meningkatkan kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat (Ading, 2020). Kebutuhan terhadap diklat juga semakin meningkat seiring dengan perubahan regulasi, standar kerja, dan sistem pelayanan publik maupun organisasi modern. Individu dituntut tidak hanya mampu melaksanakan tugas rutin, tetapi juga untuk memahami prosedur baru, menguasai teknologi pendukung, serta memiliki kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang tepat. Diklat menjadi media penting untuk memastikan individu memiliki kesiapan dalam kompetensi tersebut secara sistematis dan terukur.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa macam berdasarkan tujuan dan kompetensi yang berkembang, antara lain diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat bidang teknis. Mengacu pada peningkatan kompetensi, diklat bidang teknis merupakan komponen terpenting karena diklat ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang bersifat operasional dan aplikatif yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing individu, sehingga peserta mampu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Diklat bidang teknis dibutuhkan pegawai dalam menunjang karier dan meningkatkan kompetensi (Kamaluddin et al., 2021).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis bagi masyarakat umum dan ASN memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan kompetensi teknis yang bersifat praktis dan aplikatif sesuai dengan kebutuhan kerja masing-masing. Mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang kompeten (Ghoni & Andriani, 2024). Bagi masyarakat umum, diklat bidang teknis berfungsi sebagai sarana pengembangan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja dan kewirausahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, daya saing, serta peluang untuk memperoleh pekerjaan atau membangun usaha mandiri. Sementara itu, bagi ASN diklat bidang

teknis diarahkan untuk memperkuat penguasaan kemampuan operasional dan teknis yang sesuai dengan bidang tugas dan jabatan, guna untuk mendukung pelaksanaan pelayanan publik yang efektif, efisien dan berkualitas.

Dalam struktur pemerintahan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur merupakan instansi yang memiliki peran strategis dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia, baik bagi aparatur sipil negara (ASN) maupun masyarakat umum. BPSDM sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang berkualitas yang didukung dengan adanya kompetensi SDM di bidangnya (Ishak et al., 2020). BPSDM berfungsi sebagai lembaga yang merancang, menyelenggarakan, dan mengevaluasi berbagai program pendidikan dan pelatihan guna untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, serta kapasitas individu yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan pelayanan publik. Melalui penyelenggaraan diklat yang terstruktur dan berkelanjutan, BPSDM tidak hanya mendukung peningkatan kinerja ASN dalam menjalankan tugas pemerintah, tetapi juga berkontribusi dalam pemberdayaan masyarakat umum melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang relevan, sehingga mampu untuk mendorong terwujudnya sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing.

Provinsi Jawa Timur membutuhkan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan, seiring dengan besarnya jumlah penduduk, keragaman sektor ekonomi, serta meningkatkannya tuntutan kualitas pelayanan publik dan daya saing daerah. Sebagai salah satu Provinsi dengan aktivitas ekonomi, industri, dan jasa yang tinggi, Jawa Timur memerlukan SDM yang kompeten, adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta memiliki keterampilan teknis dan manajerial yang memadai. Pelatihan SDM menjadi kebutuhan strategis untuk menjembatani kesenjangan kompetensi antara kemampuan individu dengan kebutuhan dunia kerja dan pemerintahan, baik bagi ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik maupun bagi masyarakat umum dalam memperluas peluang kerja dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelatihan SDM di Jawa Timur menjadi langkah penting dalam mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Kompetensi teknis memiliki peran yang sangat penting dalam menjunjung kinerja individu, khususnya dalam lingkungan organisasi pemerintah yang menuntut ketepatan, keakuratan, dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi teknis mencerminkan kemampuan individu dalam menguasai pengetahuan, keterampilan serta prosedur kerja yang bersifat operasional dan sesuai dengan bidang tugas yang dimiliki. Pentingnya kompetensi teknis yang dimiliki oleh setiap individu, juga menjadi perhatian penting bagi instansi pemerintah termasuk BPSDM Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan data kegiatan pengembangan kompetensi teknis yang diduplikasikan pada tahun 2023, terlihat bahwa tingkat partisipasi ASN dalam berbagai jenis pelatihan di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur menunjukkan capaian yang bervariasi. Pelatihan urusan wajib pelayanan dasar dan non-pelayanan dasar yang menunjukkan realisasi dalam melampaui target, masing-masing mencapai 120% dan 180% yang mengidentifikasi tingginya kebutuhan dan minat ASN terhadap penguatan kompetensi teknis pada bidang tersebut. Sementara itu, beberapa pelatihan lain seperti urusan pemerintahan daerah I dan II serta urusan pemerintahan umum belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan, dengan capaian berkisar 70% hingga 95%. Di sisi lain, penyusunan dokumen pendukung seperti monitoring dan evaluasi pelatihan serta manajemen teknologi informasi telah terealisasi 100%, menunjukkan kesiapan pada administratif dalam penyelenggaraan pelatihan. Variasi capaian ini mengidentifikasi bahwa meskipun pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis sudah berjalan, masih diperlakukan evaluasi yang lebih lanjut untuk memastikan evaluasi pelatihan dalam menjawab kebutuhan kompetensi ASN secara merata.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur, masih ditemukan sejumlah permasalahan yang memengaruhi evaluasi pencapaian tujuan diklat. Berdasarkan penjelasan dari pihak pengelolaan bidang teknis, perencanaan diklat selama ini telah disusun secara rutin dan terprogram, namun belum sepenuhnya berbasis pada pemetaan kebutuhan kompetensi peserta yang beragam.

Pada tahap pelaksanaan, strategi dan pendekatan pembelajaran telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis peserta, namun masih menghadapi kendala dalam penerapannya. Perbedaan tingkat kemampuan awal peserta menyebabkan proses pembelajaran tidak selalu berjalan efektif.

Kesesuaian materi dan metode pembelajaran dengan kebutuhan peserta juga menjadi tantangan tersendiri. Meskipun materi diklat telah disusun sesuai dengan kurikulum, dalam praktiknya belum seluruh materi dapat diaplikasikan secara langsung oleh peserta.

Permasalahan lain yang turut memengaruhi evaluasi diklat bidang teknis adalah kesiapan peserta dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran digital. Pengguna platform digital dalam proses pendaftaran, pembelajaran, dan evaluasi belum sepenuhnya dapat diikuti oleh seluruh peserta.

Dari sisi evaluasi dan dampak diklat, hasil pelatihan menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta, namun dampak tersebut belum sepenuhnya berkelanjutan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan bidang teknis yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur masih belum optimal dalam menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi, baik bagi ASN maupun masyarakat umum. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai aktivitas diklat bidang teknis agar pelaksanaannya dapat lebih tepat sasaran dan memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik bagi ASN maupun masyarakat umum. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah, peningkatan kompetensi teknis ASN menjadi persyaratan utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang profesional, efektif, dan berorientasi Pada kepuasan masyarakat. Sementara itu, bagi masyarakat umum, diklat bidang teknis berfungsi sebagai sarana pemberdayaan dan peningkatan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pembangunan dan dunia kerja.

Hasil pemaparan kondisi empiris menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat bidang teknis yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur masih menghadapi berbagai kendala, malai dari aspek perencanaan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan peserta, pelaksanaan pembelajaran yang belum optimal akibat perbedaan latar belakang kompetensi, keterbatasan pemanfaatan teknologi pembelajaran, hingga dampak pada pascadiklat yang belum berkelanjutan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa intensitas penyelenggaraan diklat belum sepenuhnya berbanding lurus dengan tingkat evaluasi pencapaian tujuan pada peningkatan kompetensi. Diperlukan suatu kajian yang komprehensif untuk menilai sejauh mana evaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis dalam meningkatkan kompetensi, khususnya bagi ASN, serta relevansi terhadap kebutuhan pengembangan sumber daya manusia secara lebih luas.

Kajian ini diharapkan mampu untuk memberikan gambaran yang objektif mengenai evaluasi diklat bidang teknis sekaligus menjadi dasar pada perumusan rekomendasi perbaikan

dalam penyelenggaraan diklat agar lebih tepat sasaran, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap peningkatan sumber daya manusia di Provinsi Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian Kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam fenomena yang terjadi di lapangan, khususnya terkait evaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknis pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan secara langsung di lokasi penelitian yang berguna untuk mendapatkan keterangan mengenai data yang lebih akurat terkait hal-hal penting dalam penelitian. Metode ini di gunakan untuk mengamati fenomena yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Adapun yang diamati adalah Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bidang Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur Dalam Meningkatkan Kompetensi ASN dengan cara yang lebih efisien dan teratur.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara, bertanya langsung kepada narasumber yang mempunyai pengetahuan atau informasi terkait hal yang diteliti. Melalui wawancara, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang situasi dan kondisi yang ada di lapangan. Dengan penelitian ini, wawancara dilakukan dengan menyiapkan sejumlah pertanyaan untuk mencari informasi. Tujuan adanya wawancara ini adalah, untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bidang Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur Dalam Meningkatkan Kompetensi ASN.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh melalui buku, foto, atau dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data pendukung yang berkaitan dengan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Bidang Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur Dalam Meningkatkan Kompetensi ASN. Sehingga, dengan adanya metode ini dapat membantu memperkuat dalam penemuan yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis yang digunakan secara terus-menerus dan tidak terpisah dari proses pengumpulan data. Teknik analisis interaktif model Miles, Huberman, & Saldana (2013) dalam penelitian ini menjelaskan bahwa analisis tidak dilakukan setelah data terkumpul saja, tetapi berlangsung selama seluruh proses penelitian yang terdiri dari tiga tahapan yaitu:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses analisis data kualitatif yang dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data melalui teknik wawancara, observasi, dokumentasi, maupun studi literatur. Data yang diperoleh biasanya masih bersifat mentah, belum terstruktur, dan jumlahnya cukup banyak. Dalam model interaktif, pengumpulan data tidak hanya dilakukan sekali, tetapi dapat berlangsung secara berulang selama penelitian berjalan. Hal ini karena peneliti dapat

kembali mengumpulkan data tambahan apabila ditemukan kekurangan informasi pada tahap analisis berikutnya.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah proses, menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan dan mengorganisasi data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi atau dokumentasi. Kondensasi data ini, bisa membantu peneliti untuk memusatkan perhatian pada informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Sugiyono (2019) menegaskan bahwa kondensasi data merupakan langkah yang penting agar data yang kompleks dapat disusun secara sistematis dan tidak kehilangan makna utama.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah untuk menyusun informasi yang sudah di reduksi ke dalam bentuk dari narasi deskriptif, tabel atau matriks agar lebih mudah dipahami. Penyajian data memungkinkan peneliti untuk melihat pola, hubungan atau kecenderungan yang muncul dari data lapangan. Menurut Moleong (2017), menyatakan bahwa penyajian data memberi gambaran menyeluruh dan membantu peneliti untuk memahami konteks mendalam sehingga makna data dapat ditafsirkan lebih akurat.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Kesimpulan dalam penarikan kualitatif bersifat sementara dan kuat jika telah diverifikasi secara konsisten dengan data lapangan. Verifikasi dilakukan dengan triangulasi, yang membandingkan data dari berbagai sumber, metode, atau teori untuk memastikan keabsahan temuan. Menurut Creswell & Poth (2018), menyebutkan bahwa triangulasi merupakan teknik penting dalam meningkatkan validitas penelitian kualitatif, karena memungkinkan untuk peneliti memastikan bahwa temuan tersebut benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur menunjukkan capaian yang bervariasi pada setiap tahapan pelaksanaannya. Penyelenggaraan diklat telah dilakukan secara terprogram dan didukung oleh fasilitas, widyaiswara, serta sistem administrasi yang relatif memadai. Hal ini terlihat dari capaian realisasi kegiatan pada pengembangan kompetensi teknis yang pada beberapa jenis pelatihan bahkan melampaui target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya komitmen organisasi dalam mendorong peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan teknis.

Namun pada hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingginya tingkat partisipasi peserta yang belum sepenuhnya berbanding lurus dengan evaluasi pencapaian tujuan diklat. Pada aspek perencanaan, penyusunan program diklat belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi peserta yang beragam, baik dari kalangan ASN maupun masyarakat umum, perbedaan latar belakang tugas, jabatan, dan tingkat kemampuan awal peserta menyebabkan materi dan metode pembelajaran belum juga sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan individual peserta. Kondisi ini berimplikasi pada kurang optimalnya proses pembelajaran dan terbatasnya pendalaman materi teknis yang bersifat aplikatif.

Pada tahap pelaksanaan, proses pembelajaran telah dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis peserta, namun masih menghadapi kendala berupa kesenjangan kompetensi antar peserta. Perbedaan tingkat pemahaman juga menyebabkan widyaiswara harus menyesuaikan penyampaian materi pada kemampuan terendah, sehingga potensi peserta dengan kemampuan lebih tinggi belum dapat dikembangkan secara maksimal. Selain itu, keterbatasan waktu praktik dan penggunaan metode pembelajaran yang belum

sepenuhnya kontekstual turut memengaruhi evaluasi transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam situasi kerja nyata.

Dari sisi pemanfaatan teknologi, digitalisasi proses diklat melalui sistem pendaftaran, pembelajaran, dan evaluasi belum sepenuhnya diikuti oleh seluruh peserta. Sebagian peserta masih mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi pembelajaran digital, yang berdampak pada kelancaran proses diklat. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan literasi teknologi yang perlu mendapat perhatian khusus perancangan dan pelaksanaan diklat pada bidang teknis.

Pada tahap pascadiklat, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peserta merasakan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti diklat. Namun, dampak tersebut belum sepenuhnya berkelanjutan dalam praktik kerja sehari-hari. Tidak seluruh peserta mampu menerapkan hasil pelatihan secara konsisten ditempat kerja, yang disebabkan oleh keterbatasan dukungan organisasi, belum adanya program tindak lanjut, serta kurangnya mekanisme monitoring dan evaluasi pascadiklat. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi diklat belum sepenuhnya mencapai tujuan pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, evaluasi pendidikan dan pelatihan (diklat) bidang teknis dianalisis menggunakan model evaluasi Kirkpatrick, yang mencakup empat level sebagai berikut:

a. Reaksi (*Reaction*)

Pada level reaksi, evaluasi diarahkan untuk menilai bagaimana proses respons awal peserta terhadap penyelenggaraan diklat, yang mencakup persepsi terhadap materi, metode pembelajaran, instruktur/widyaiswara, fasilitas, serta pengalaman keseluruhan mengikuti diklat. Dalam penelitian ini, mayoritas peserta diklat bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur menunjukkan respons yang relatif positif terhadap program pelatihan. Peserta melaporkan bahwa materi yang disampaikan relevan dengan pekerjaan mereka, instruktur yang dianggap kompeten, dan metode pembelajaran disarankan membantu mereka dalam memahami konsep teknis. Namun demikian, masih terdapat sejumlah peserta yang menyatakan ketidakpuasan terkait durasi praktik yang dirasa masih terlalu singkat dan pelatihan instruktur yang terbagi karena jumlah peserta yang besar. Temuan ini menunjukkan bahwa reaksi peserta terhadap diklat bersifat positif namun belum merata, suatu hal yang penting untuk di analisis secara komprehensif karena reaksi awal ini menjadi landasan psikologis untuk fase pembelajaran selanjutnya.

Evaluasi pada level reaksi (*reaction*) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta menjadi fondasi krusial yang menentukan evaluasi proses pengembangan kompetensi selanjutnya. Analisis terhadap respons peserta mengungkapkan dimensi positif yang signifikan pada aspek kualitas instruktur dan relevansi materi pembelajaran, di mana kesesuaian metode yang digunakan narasumber berhasil membangun keterlibatan aktif dan impresi awal yang baik bagi peserta. Namun, evaluasi pada level ini terhambat oleh temuan negatif terkait keterbatasan fasilitas pendukung dan kendala teknis selama penyelenggaraan. Ketidaksiapan sarana prasarana tersebut menjadi catatan kritis karena berpotensi mereduksi fokus dan kenyamanan peserta dalam menyerap materi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun pelaksanaan diklat dinilai berhasil dalam hal substansi dan peran instruktur, optimalisasi dampak diklat pada tahap berikutnya tetap memerlukan perbaikan menyeluruh pada ekosistem fasilitas guna memastikan pengalaman belajar yang lebih kondusif bagi para peserta.

Reaksi yang positif belum tentu mencerminkan evaluasi pelatihan secara penuh, karena reaksi hanya menunjukkan respons subjektif peserta dalam pengalaman pelatihan, tanpa menunjukkan perubahan dalam pengetahuan atau keterampilan yang dihasilkan (Winfred et al., 2003). Ini juga diamati dalam penelitian meta-analitik mengenai pelatihan organisasi, yang

menemukan bahwa ukuran efek reaksi memiliki korelasi sedang terhadap hasil pengukuran yang lebih dalam seperti pembelajaran dan perilaku.

Adanya reaksi negatif dalam ketidakpuasan terhadap durasi praktik yang terbatas tidak hanya sekadar permasalahan teknis penjadwalan, melainkan lebih menggambarkan kegagalan dalam menyediakan ruang yang memadai bagi peserta untuk mencapai ambang batas keterampilan yang cukup. Respons negatif ini semakin diperkuat oleh perbandingan antara jumlah instruktur dan peserta yang tidak proporsional, di mana besarnya jumlah peserta menyebabkan interaksi edukatif berlangsung secara searah dan bersifat impersonal. Kondisi tersebut menciptakan fenomena kejenuhan kognitif di mana peserta merasakan diri mereka semata-mata sebagai objek penerima informasi tanpa memperoleh dukungan konsultasi yang komprehensif.

Teori *transfer of training* menjelaskan bahwa reaksi positif harus dipandang dalam konteks kesiapan peserta dan dukungan lingkungan kerja agar benar-benar memicu transfer pembelajaran ke pekerjaan masing-masing, karena reaksi saja tidak cukup untuk memastikan efek jangka panjang. Baldwin & Huwang et al., (2010) menyatakan bahwa berbagai *input training* seperti karakteristik peserta, desain pelatihan, serta lingkungan kerja dan dukungan organisasi mempengaruhi sejauh mana reaksi positif sehingga dapat berdampak pada pembelajaran dan perubahan perilaku. Temuan reaksi peserta di BPSDM Provinsi Jawa Timur juga sejalan dengan penelitian ini yang mengimplementasikan model evaluasi dari Kirkpatrick pada program pelatihan di organisasi publik atau instansi lain.

Secara keseluruhan, pembahasan reaksi peserta menunjukkan bahwa diklat bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur telah mampu menciptakan pengalaman belajar awal yang memuaskan bagi sebagian besar peserta. Namun, reaksi positif ini bersifat bersyarat dan dipengaruhi oleh kebutuhan peserta, kesiapan instruktur, dan konteks pelaksanaan. Dari perspektif teoritis dan praktis, reaksi yang baik perlu dilanjutkan dengan peningkatan mekanisme pembelajaran, adaptasi materi yang lebih kontekstual, serta strategi pelatihan yang mampu mengurangi kesenjangan antara kepuasan awal dan kesiapan peserta menghadapi praktik kerja sesungguhnya.

b. Pembelajaran (*Learning*)

Pada level pembelajaran, fokus evaluasi adalah sejauh mana peserta diklat benar-benar bertambah pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil dari proses pembelajaran yang berlangsung selama diklat. Berdasarkan data primer dalam penelitian ini, sebagian besar peserta mengindikasikan peningkatan pemahaman terhadap konsep teknis yang sebelumnya belum mereka kuasai dan melaporkan bahwa mereka menjadi lebih memahami prosedur operasional serta tata cara pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan fungsi mereka sebagai ASN atau pekerja teknis. Peserta secara khusus menyebutkan bahwa sesi presentasi materi oleh instruktur yang berpengalaman membuka wawasan baru terhadap problem-problem teknis yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Namun, di sisi lain, beberapa peserta juga mencatat bahwa komponen keterampilan praktik masih dirasakan kurang memadai, baik karena waktu praktik yang terbatas, kesulitan mengakses perangkat simulasi, maupun tingkat kompetensi awal peserta yang bervariasi. Temuan ini menunjukkan bahwa sementara aspek kognitif pembelajaran relatif berhasil pada banyak peserta, aspek psikomotor atau keterampilan masih belum sepenuhnya mencapai standar yang diharapkan.

Perspektif atasan menunjukkan adanya pencapaian yang kontras antara penguasaan konsep teoritis dan kemahiran teknis. Pada sisi positif, pimpinan mengakui adanya peningkatan pemahaman substansial pada peserta, yang ditandai dengan kemampuan mereka dalam menjelaskan kerangka berpikir penelitian dan metodologi kerja secara lebih terstruktur

dibandingkan sebelum mengikuti diklat. Namun, respons negatif muncul terkait aspek keterampilan praktis, di mana atasan masih melihat adanya kecenderungan ketidaksiapan dalam mengoperasikan instrumen atau perangkat lunak analisis data secara mandiri akibat durasi praktik yang dianggap terlalu singkat selama proses pembelajaran.

Timbulnya kecenderungan reaksi negatif dilatarbelakangi oleh ketidakseimbangan antara pengelolaan operasional dengan kebutuhan teknis peserta. Ketidakpuasan terhadap durasi praktik yang singkat tidak dapat dipersempit hanya pada masalah teknis penjadwalan, melainkan lebih merupakan cerminan dari ketidakmampuan menyediakan ruang bagi peserta untuk mencapai standar kemahiran yang memadai. Kondisi ini diperparah oleh perbandingan numerik antara instruktur dan peserta yang tidak berimbang, sehingga volume peserta yang tinggi mengakibatkan proses interaksi edukatif menjadi bersifat searah dan kurang personal. Situasi tersebut memunculkan fenomena kejenuhan kognitif di mana peserta merasa menjadi subjek pasif dalam penerimaan informasi tanpa mendapatkan pendampingan konsultasi yang intensif.

Timbulnya kecenderungan reaksi negatif dilatarbelakangi oleh pencapaian dimensi kognitif serta keterampilan psikomotorik yang menunjukkan bahwa proses pembelajaran masih terperangkap pada tingkatan pemahaman teoretis tanpa kedalaman teknis yang bersifat aplikatif. Orientasi negatif pada fase ini tercermin dari *emergence* fenomena kesenjangan antara pengetahuan dan praktik, yaitu kondisi di mana peserta dapat menguraikan prosedur secara lisan namun mengalami kegagalan ketika diharuskan melakukan simulasi pada perangkat teknis yang sesungguhnya. Keterbatasan akses terhadap fasilitas simulasi beserta keragaman kompetensi awal peserta yang begitu luas menyebabkan proses pembelajaran tidak berlangsung secara inklusif. Peserta dengan kemampuan dasar yang rendah cenderung tertinggal, sementara Peserta yang lebih terampil tidak memperoleh tantangan yang memadai untuk mengembangkan kompetensinya lebih lanjut.

Dalam kerangka evaluasi Kirkpatrick, level pembelajaran (*Learning*) merupakan tahap kedua yang menilai perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai hasil dari aktivitas pelatihan. Kirkpatrick menyatakan bahwa apabila pelatihan berhasil, maka peserta akan menunjukkan peningkatan tingkat kompetensi yang diukur melalui tes atau observasi setidaknya antara *pre-training* dan *post-training*. Dengan melihat temuan wawancara bahwa pengetahuan meningkat tetapi keterampilan praktik belum merata, dapat disimpulkan bahwa pelatihan efektif secara parsial menghasilkan perubahan pada ranah kognitif tetapi belum konsisten di ranah keterampilan. Hal ini penting karena peningkatan pengetahuan saja belum cukup untuk menjamin keberhasilan penerapan di tempat kerja, keterampilan praktis merupakan bagian integral dari kompetensi profesional, khususnya dalam peran teknis publik.

Evaluasi pembelajaran tidak hanya dilihat dari hasil evaluasi tes semata, tetapi juga bergantung pada desain pembelajaran dan konteks pemberian materi. (Baldwin & Ford, 2022) menegaskan bahwa transfer pembelajaran ditentukan oleh tiga kelompok variabel utama, yakni karakteristik *trainee* (kemampuan awal, motivasi, kesiapan), kualitas desain pelatihan (kesamaan antara latihan dan tugas nyata, peluang untuk praktik), serta konteks pekerjaan yang mencakup dukungan organisasi. Dalam temuan penelitian ini, beberapa peserta dengan latar belakang pendidikan atau pengalaman berbeda menunjukkan perbedaan signifikan dalam tingkat pemahaman akhir, sehingga menunjukkan bahwa karakteristik *trainee* berperan besar dalam menentukan seberapa jauh peserta benar-benar “belajar.”

Konsep *learning climate* juga penting dalam menjelaskan variasi hasil pembelajaran antara peserta. *Learning climate* mencakup persepsi peserta mengenai dukungan terhadap belajar, baik selama pelatihan maupun setelahnya. Tracey, J. Bruce Tannenbaum, Scott I. Kavanagh (2024) mengemukakan bahwa training climate yang mencakup dukungan supervisor, kesiapan

perangkat, dan kesempatan untuk berlatih memengaruhi kualitas pembelajaran. Dalam konteks BPSDM Jatim, fasilitas dan metodologi pembelajaran digital telah tersedia, namun variasi kesiapan teknologi dan dukungan pasca-diklat dari atasan mengakibatkan beberapa peserta merasa kurang optimal dalam memaksimalkan pengalaman pembelajaran.

Hasil studi lain juga menunjukkan bahwa meskipun pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, tidak semua peserta menunjukkan peningkatan keterampilan yang signifikan tanpa adanya kesempatan latihan yang cukup dan feedback yang intensif. Misalnya, penelitian yang diterbitkan di *Human Resource Development Quarterly* menemukan bahwa pelatihan yang hanya fokus pada pemberian materi tanpa kesempatan praktik yang memadai biasanya menghasilkan peningkatan pengetahuan yang lebih tinggi dibandingkan peningkatan keterampilan kerja nyata. Hal ini konsisten dengan temuan skripsi, di mana aspek praktik masih menjadi kekurangan utama yang perlu diperbaiki.

Dari perspektif *human capital theory*, pelatihan merupakan investasi terhadap modal manusia yang bertujuan meningkatkan produktivitas dan kapabilitas kerja. (Becker, 2022) menyatakan bahwa investasi pelatihan menghasilkan nilai tambah ketika peserta tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga keterampilan yang dapat diukur pada kinerja kerja nyata. Dengan demikian, temuan bahwa sebagian peserta belum sepenuhnya menguasai keterampilan praktik menunjukkan bahwa investasi pelatihan belum sepenuhnya optimal. Hal ini menandakan perlunya perbaikan dalam desain pelatihan, terutama penyesuaian antara teori dan praktik sehingga peserta memiliki kesempatan latihan yang lebih banyak atau intensif—sebuah faktor penting agar pelatihan menghasilkan outcome yang signifikan terutama di ranah keterampilan.

Penelitian empiris di lingkungan organisasi publik lainnya menunjukkan bahwa pelatihan yang melibatkan simulasi dan praktik lapangan yang kontekstual cenderung menghasilkan pembelajaran yang lebih kuat dibanding pelatihan yang hanya berfokus pada teori. Misalnya, penelitian di sektor pelayanan kesehatan menyimpulkan bahwa penggunaan metode simulasi meningkatkan keterampilan teknis tenaga kesehatan lebih efektif dibanding diskusi kelompok semata. Hal ini semakin menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pembelajaran di BPSDM Jatim, perlu diterapkan kombinasi metode yang mampu memperkuat pengalaman praktik peserta

Secara keseluruhan, pembahasan pada level pembelajaran menunjukkan bahwa diklat di BPSDM Provinsi Jawa Timur telah berhasil meningkatkan pengetahuan peserta secara signifikan, namun hasil peningkatan keterampilan praktik belum merata. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan desain pembelajaran yang lebih fokus pada praktik kontekstual, kesempatan latihan yang lebih banyak, serta dukungan pasca-pelatihan yang memadai. Pembahasan ini tidak hanya relevan dengan model evaluasi Kirkpatrick, tetapi juga didukung oleh teori transfer pembelajaran, iklim pembelajaran, dan *human capital theory*.

c. Perilaku (*Behaviors*)

Pada level perilaku, evaluasi diarahkan untuk menilai sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh peserta selama diklat benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam penelitian ini, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian peserta telah berupaya mengubah cara kerja mereka setelah mengikuti diklat, khususnya dalam hal pemahaman prosedur teknis, ketepatan langkah kerja, serta peningkatan kepercayaan diri saat menjalankan tugas. Namun demikian, perubahan tersebut belum berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan pada seluruh peserta. Sebagian lainnya mengakui bahwa hasil pelatihan belum sepenuhnya diterapkan karena keterbatasan kesempatan praktik di tempat kerja, tidak adanya pendampingan pascadiklat, serta kurangnya dukungan dari lingkungan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transfer pembelajaran dari kelas ke tempat kerja masih bersifat parsial.

Keberhasilan penerapan hasil pendidikan dan pelatihan teknis sangat ditentukan oleh kesinambungan proses penilaian yang dilakukan oleh pimpinan di tempat kerja. Evaluasi ini berfungsi sebagai instrumen vital untuk mengidentifikasi perubahan perilaku karyawan secara objektif dengan melakukan perbandingan kapabilitas kerja pada fase pra dan pasca mengikuti program pengembangan kapasitas. Melalui pemantauan yang berkelanjutan, atasan dapat memperoleh gambaran aktual mengenai tingkat pengintegrasian kompetensi baru dalam rutinitas operasional sehari-hari. Aspek utama yang menjadi fokus penilaian meliputi analisis komparatif terhadap standar mutu hasil kerja, ketepatan penyelesaian tanggung jawab, serta kemampuan karyawan dalam mengurangi penyimpangan teknis yang memerlukan perbaikan. Dalam konteks tersebut, pemimpin memiliki kewajiban strategis untuk menjamin bahwa pemahaman teoretis yang diperoleh dari lembaga pelatihan telah berubah menjadi keterampilan praktis yang berpotensi meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan.

Selanjutnya, tingkat keberhasilan *transfer of training* juga diukur melalui kapasitas karyawan dalam menyebarluaskan pengetahuan kepada rekan sejawat serta kesediaannya untuk menerapkan strategi kerja yang baru. Pimpinan memiliki peran strategis dalam memvalidasi rencana implementasi pascaperatihan untuk mendeteksi berbagai hambatan sistemis, seperti keterbatasan infrastruktur penunjang atau belum memadainya kesiapan aplikasi digital di unit kerja, yang berpotensi mengganggu penggunaan pengetahuan baru secara maksimal.

Adanya dinamika yang signifikan antara perubahan kompetensi individu dengan dukungan lingkungan kerja. Berdasarkan temuan penelitian, atasan memberikan respons positif terhadap peningkatan kemandirian dan profesionalisme peserta, yang tercermin dari inisiatif kerja yang lebih tinggi serta kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis tanpa ketergantungan penuh pada instruksi pimpinan. Namun, di sisi lain, muncul catatan negatif yang menyoroti adanya hambatan implementasi akibat keterbatasan sarana prasarana dan rigiditas prosedur di lingkungan kerja asal, yang menyebabkan potensi keterampilan baru peserta tidak dapat teraktualisasi secara maksimal. Meskipun diklat berhasil mengubah perilaku kerja peserta menjadi lebih profesional, keberlanjutan dan evaluasi perubahan tersebut sangat bergantung pada tersedianya ekosistem organisasi yang adaptif dan suportif terhadap inovasi yang dibawa oleh peserta pasca-diklat.

Dalam kerangka Kirkpatrick, level perilaku menandai fase kritis karena menjadi jembatan antara pembelajaran (*learning*) dan dampak organisasi (*results*). Kirkpatrick menegaskan bahwa pelatihan baru dapat disebut efektif apabila peserta mengubah cara mereka bekerja setelah kembali ke unit kerja. Temuan penelitian ini di mana sebagian peserta berubah, namun sebagian lainnya tidak mengindikasikan bahwa keberhasilan pada level *learning* belum sepenuhnya terkonversi menjadi perubahan perilaku yang stabil. Hal ini menguatkan argumen bahwa perubahan perilaku tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelatihan, tetapi juga oleh kondisi sistem kerja tempat peserta kembali.

Teori *transfer of training* dari Baldwin & Ford (2022) memberikan penjelasan komprehensif atas fenomena ini. Mereka mengemukakan bahwa transfer dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor: karakteristik peserta (kemampuan, motivasi, kesiapan), desain pelatihan (kesamaan latihan dengan tugas kerja, kesempatan praktik), dan lingkungan kerja (dukungan atasan, kesempatan menggunakan keterampilan, iklim organisasi). Dalam konteks BPSDM Jatim, heterogenitas peserta dan keterbatasan praktik selama diklat menunjukkan kendala pada dua faktor pertama, sementara minimnya pendampingan dan dukungan unit kerja menunjukkan hambatan pada faktor lingkungan.

Dalam Devos et al. (2007) melalui *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) mengembangkan model yang menempatkan motivasi untuk mentransfer dan dukungan

organisasi sebagai penentu utama perubahan perilaku. Model ini menjelaskan mengapa peserta yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tetap gagal mengubah cara kerja ketika tidak ada dorongan struktural dari organisasi. Validasi empiris LTSI menunjukkan bahwa faktor lingkungan seperti dukungan supervisor, kesempatan menerapkan keterampilan, dan umpan balik kinerja memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku pascapelatihan. Konsep *training climate* juga relevan untuk menjelaskan variasi perilaku pascadiklat. Tracey & Tews (2005) menyatakan bahwa iklim pelatihan yang kondusif ditandai oleh dukungan pimpinan, sistem penilaian yang mendorong penggunaan keterampilan baru, serta budaya belajar—akan memperbesar peluang terjadinya perubahan perilaku. Dalam penelitian ini, meskipun peserta merasakan manfaat diklat, belum terdapat sistem monitoring dan evaluasi yang terintegrasi dengan penilaian kinerja, sehingga perubahan perilaku tidak mendapat penguatan institusional.

Konsep *training climate* juga relevan untuk menjelaskan variasi perilaku pascadiklat. Tracey & Tews (2005) menyatakan bahwa iklim pelatihan yang kondusif ditandai oleh dukungan pimpinan, sistem penilaian yang mendorong penggunaan keterampilan baru, serta budaya belajar akan memperbesar peluang terjadinya perubahan perilaku. Dalam penelitian ini, meskipun peserta merasakan manfaat diklat, belum terdapat sistem monitoring dan evaluasi yang terintegrasi dengan penilaian kinerja, sehingga perubahan perilaku tidak mendapat penguatan institusional.

Dengan demikian, temuan di BPSDM Jatim yang menunjukkan perubahan perilaku parsial sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya sistem pendukung pascadiklat. Tanpa penguatan struktural, pelatihan hanya menghasilkan perubahan sementara. Oleh karena itu, agar perubahan perilaku menjadi permanen, diperlukan: (1) integrasi hasil diklat ke penilaian kinerja, (2) dukungan aktif pimpinan unit kerja, (3) coaching pascadiklat, dan (4) monitoring penerapan kompetensi. Dengan langkah tersebut, level perilaku tidak lagi menjadi titik lemah, melainkan penghubung kuat antara pembelajaran dan dampak organisasi.

d. Hasil (*Result*)

Level hasil merupakan tahap evaluasi tertinggi dalam model Kirkpatrick karena menilai dampak akhir dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja individu, unit kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, hasil wawancara menunjukkan bahwa diklat bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur telah memberikan dampak positif pada peningkatan kompetensi individu, terutama dalam aspek pengetahuan dan sebagian keterampilan teknis. Namun, dampak tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja organisasi secara terukur dan berkelanjutan. Tidak adanya sistem monitoring pascadiklat, belum terintegrasinya hasil pelatihan dengan penilaian kinerja ASN, serta ketiadaan indikator kinerja yang secara langsung dikaitkan dengan output diklat menjadi faktor utama yang menyebabkan hasil pelatihan masih bersifat parsial.

Evaluasi komprehensif pada tingkat hasil (*result*) mengungkapkan adanya dualisme persepsi dari pihak atasan terkait evaluasi pelatihan (diklat) terhadap performa organisasi. Di satu sisi, pelatihan dinilai berhasil memberikan peningkatan signifikan pada kinerja individu melalui penguasaan teknis yang lebih presisi, yang secara langsung mempercepat tempo kerja unit dan mendukung pencapaian target strategis pelayanan publik yang lebih profesional. Namun, pada sisi lainnya, terdapat kritik mengenai kendala dalam transfer pengetahuan, di mana kesalahan teknis yang berulang serta kurangnya diseminasi ilmu menyebabkan dampak pelatihan masih bersifat terbatas dan belum mencapai transformasi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, walaupun pelatihan berpotensi besar dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas pemerintahan, keberhasilannya sangat ditentukan oleh konsistensi peserta dalam

mengaplikasikan kompetensi baru serta kesiapan iklim kerja untuk mendukung keberlanjutan hasil belajar di lapangan.

Pentingnya evaluasi pascaperatihan menjadi tolok ukur fundamental dalam mengukur evaluasi program pengembangan kapasitas karyawan. Dalam konteks implementatif, proses verifikasi yang dilakukan oleh atasan langsung dimulai melalui observasi kinerja secara komprehensif untuk membuktikan adanya pergeseran pola kerja ke arah yang lebih profesional. Atasan dalam perannya sebagai penilai di lingkungan kerja melaksanakan analisis perbandingan terhadap standar kompetensi sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan, dengan penekanan pada aspek teknis-operasional yang menjadi fokus utama program pengembangan. Penilaian ini mencakup pemantauan terhadap indikator peningkatan ketepatan penyelesaian pekerjaan, efisiensi penggunaan waktu, serta kemandirian karyawan dalam menangani tugas yang sebelumnya memerlukan pengawasan intensif.

Penerapan hasil pelatihan selanjutnya diverifikasi melalui mekanisme pemberian tugas strategis dan penilaian terhadap rencana aksi yang telah disusun oleh karyawan setelah menyelesaikan program di lembaga pelatihan pemerintah daerah. Pimpinan menetapkan tanggung jawab khusus yang memiliki keterkaitan substansial dengan materi teknis pelatihan untuk menguji kedalaman kapasitas transfer of training dalam konteks ekosistem kerja aktual. Keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas tersebut menjadi bukti empiris bahwa kurikulum yang diselenggarakan memiliki relevansi yang signifikan dengan kebutuhan operasional di instansi asal. Selain itu, mekanisme kroscek ini diperkuat melalui serangkaian dialog evaluatif dan sesi berbagi pengetahuan yang diikuti oleh seluruh anggota tim. Dengan demikian, evaluasi diklat teknis tidak hanya dinilai dari keberhasilan kognitif di lembaga pelatihan, namun divalidasi melalui dampak nyata terhadap produktivitas dan kualitas layanan di unit kerja masing-masing.

Dalam kerangka Kirkpatrick, level *results* menekankan bahwa keberhasilan pelatihan harus tercermin dalam indikator organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas layanan, efisiensi kerja, dan kepuasan pemangku kepentingan. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan pelatihan dengan dampak organisasi. Hal ini memperkuat pernyataan Kirkpatrick bahwa tanpa mekanisme evaluasi yang sistematis, organisasi cenderung hanya berhenti pada level reaksi dan pembelajaran, sehingga gagal membuktikan nilai strategis pelatihan bagi kinerja institusi. Oleh karena itu, diklat di BPSDM Jatim masih memerlukan sistem pengukuran hasil yang terstruktur agar manfaatnya dapat diidentifikasi secara kuantitatif dan berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Harmen et al., (2024) menunjukkan bahwa pelatihan memegang peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Melalui pelatihan, karyawan dipersiapkan dengan pengetahuan dan solusi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada serangkaian prosedur untuk menentukan kriteria peserta, menentukan kebutuhan, memilih metode, membuat keputusan dan membuat evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan dan kinerja karyawan yang berkolaborasi dalam model evaluasi Kirkpatrick dan hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kegiatan diklat yang dilakukan oleh BPSDM Jawa Timur berjalan dengan baik serta memberikan gambaran dalam meningkatkan kemampuan tenaga kerja secara langsung.

Dari perspektif *Human Capital Theory* (Becker, 2024), pelatihan merupakan investasi modal manusia yang seharusnya menghasilkan nilai tambah bagi organisasi dalam bentuk peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja. Namun, investasi tersebut hanya akan memberikan pengembalian optimal apabila kompetensi yang diperoleh benar-benar digunakan

dalam proses kerja dan didukung oleh sistem organisasi. Dalam konteks BPSDM Jatim, temuan bahwa dampak organisasi belum optimal menunjukkan bahwa investasi pelatihan belum sepenuhnya dimonetisasi menjadi nilai kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Winfred et al. (2003) menunjukkan bahwa ukuran efek pelatihan terhadap hasil organisasi lebih kecil dibandingkan efek terhadap pembelajaran dan perilaku, terutama ketika pengukuran dilakukan dalam jangka pendek atau tanpa indikator yang jelas. Hal ini menjelaskan mengapa banyak organisasi, termasuk BPSDM Jatim, sulit menunjukkan dampak pelatihan secara nyata meskipun peserta merasa belajar dan berubah. *Konsep Strategic Human Resource Development* (SHRD) juga relevan dalam menjelaskan rendahnya konversi pelatihan menjadi hasil organisasi. SHRD menekankan bahwa program pelatihan harus terintegrasi dengan strategi organisasi, tujuan kinerja, dan sistem manajemen SDM. Tanpa integrasi ini, pelatihan akan berdiri sendiri dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan institusi. Penelitian Wright & McMahan (2022) menunjukkan bahwa integrasi HRM strategis meningkatkan peluang organisasi memperoleh manfaat nyata dari investasi pelatihan.

Secara keseluruhan, pembahasan level hasil menunjukkan bahwa diklat bidang teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur telah memberikan dampak positif pada individu, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan perubahan kinerja organisasi yang terukur. Dari perspektif teori Kirkpatrick, Human Capital, SHRD, dan ROI Training, kondisi ini mengindikasikan perlunya integrasi pelatihan dengan sistem penilaian kinerja, penguatan monitoring pascadiklat, serta pengembangan indikator hasil yang jelas. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi aktivitas rutin, tetapi benar-benar menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Provinsi Jawa Timur.

SIMPULAN

berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di BPSDM Provinsi Jawa Timur, dapat disimpulkan bahwa program diklat telah dilaksanakan secara terstruktur dan menunjukkan komitmen organisasi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Penyelenggaraan diklat didukung oleh perencanaan, program, ketersediaan widyaiswara, fasilitas pembelajaran, serta sistem administrasi yang relatif memadai. Tingkat partisipasi peserta yang tinggi dan konsisten dalam pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa diklat telah menjadi instrumen penting dalam upaya peningkatan kapasitas aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Ditinjau dari model evaluasi Kirkpatrick, pertama pada level reaksi (*reaction*), menunjukkan hasil yang cukup baik. Peserta memberikan respons positif terhadap pelaksanaan pelatihan, baik dari segi penyampaian materi oleh widyaiswara, metode pembelajaran yang digunakan, maupun fasilitas pendukung selama kegiatan pelatihan berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum peserta merasa puas terhadap proses penyelenggaraan diklat yang telah dilaksanakan.

Kedua pada level pembelajaran (*learning*), pelaksanaan diklat dinilai mampu untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peserta terhadap materi teknis yang diberikan. Peserta memperoleh tambahan wawasan serta keterampilan yang berkaitan dengan bidang tugas masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran selama pelatihan telah berjalan dengan cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi peserta.

Ketiga pada level perilaku (*behavior*), perubahan perilaku kerja peserta setelah mengikuti diklat belum sepenuhnya optimal. Meskipun peserta telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, penerapan hasil penelitian dalam lingkungan kerja juga masih menghadapi beberapa kendala, seperti perbedaan latar belakang kompetensi peserta,, keterbatasan waktu

praktik selama pelatihan, serta kesiapan peserta dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran yang digunakan dalam proses diklat.

Keempat pada level hasil (*result*), dampak pelaksanaan diklat terhadap peningkatan kinerja organisasi dan penerapan kompetensi secara berkelanjutan masih belum sepenuhnya maksimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain perencanaan pelatihan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan peserta, keterbatasan dukungan organisasi dalam mendorong implementasi hasil pelatihan di tempat kerja, serta belum adanya tindak lanjut yang sistematis setelah pelaksanaan diklat. Oleh karena itu, diperlukan adanya perbaikan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi diklat agar hasil pelatihan dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap peningkatan kompetensi ASN dan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa evaluasi pendidikan dan pelatihan di BPSDM Provinsi Jawa Timur telah tercapai dengan baik pada level reaksi dan pembelajaran, namun masih menghadapi tantangan pada level perubahan perilaku dan hasil organisasi. Oleh karena itu, peningkatan evaluasi diklat ke depan perlu diarahkan pada penguatan analisis kebutuhan peserta, pengembangan desain pelatihan yang lebih aplikatif dan kontekstual, serta peningkatan dukungan organisasi dalam bentuk kesempatan penerapan hasil pelatihan, supervisi, dan evaluasi pascadiklat yang berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, diklat diharapkan tidak hanya meningkatkan pengetahuan peserta, tetapi juga mampu mendorong perubahan perilaku kerja dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik di Provinsi Jawa Timur.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait, sebagai berikut:

1. Saran Praktis

a. Peningkatan Perencanaan diklat berbasis kebutuhan

BPSDM Provinsi Jawa Timur disarankan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) secara lebih sistematis sebelum menyusun program diklat. Hal ini bertujuan agar materi pelatihan yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan kompetensi peserta sehingga pelatihan dalam memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kemampuan teknis peserta.

b. Penguatan metode pembelajaran yang lebih aplikatif

Dalam pelaksanaan diklat bidang teknis, perlu ditingkatkan penggunaan metode pembelajaran yang lebih praktis dan interaktif, seperti simulasi, studi kasus, praktik langsung dan diskusi kelompok. Metode pembelajaran yang aplikatif akan membantu peserta memahami materi secara lebih mendalam serta mempermudah dalam penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

c. Peningkatan dukungan organisasi terhadap penerapan hasil diklat

Instansi atau organisasi tempat peserta bekerja diharapkan dapat memberikan dukungan yang lebih optimal terhadap penerapan hasil pelatihan, seperti memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperbolehkan selama diklat serta memberikan supervisi dan arahan dari pimpinan.

d. Penguatan pasca diklat

BPSDM Provinsi Jawa Timur perlu mengembangkan sistem evaluasi pascadiklat secara berkelanjutan untuk mengetahui sejauh mana peserta mampu menerapkan hasil pelatihan di lingkungan kerja. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui monitoring kinerja, laporan implementasi hasil penelitian, maupun umpan balik dari atasan langsung.

e. Peningkatan literasi teknologi dalam proses pembelajaran

Peningkatan sebagian proses pelatihan telah memanfaatkan teknologi digital, BPSPDM disarankan untuk memberikan pendampingan atau pelatihan dasar terkait pengguna teknologi pembelajaran kepada peserta yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem digital pelatihan.

REFERENSI

- Ading, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v4i2.504>
- Anggara, I. W. (2022). *Evaluasi Pendidikan & Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian & Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practic*. Kogan Page Publishers.
- Arikunto, S & Jabar. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Baldwin, T., & Ford, J. K. (2022). Transfer of Training: A Review and Directions For Future Research. *Personel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632>
- Becker, G. S. (2022). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (Second). National Bureau Of Economic Research.
- Birokrasi, K. P. A. N. dan R. (2023). *Majalah ASN* (I). KemenPAN-RB.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Fourth). SAGE Publications.
- Calongesi, J.S. (1995). Merancang Tes untuk Menilai Prestasi Siswa. ITB Bandung :
- Dunn, W. (1999). Indikator evaluasi kebijakan. William Dunn (1999).
- Daryanto, & Bintoro. (2014). *Manajemen DIKLAT*. Yogyakarta: Gava Media.
- Devos, C., Dumay, X., Bonami, M., Bates, R., & III, E. H. (2007). The Learning Transfer System Inventory (LTSI) Translated Into French: Internal Structure and Predictive Validity. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 181–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00280.x>
- Firmansyah, W. I., & Fanida, E. H. (2022). Evaluasi Penyaluran Bantuan Langsung Tunai Dana Desa (Blt-Dd) Kepada Masyarakat Terdampak Covid-19 Di Desa Kepatihan Kabupaten Jombang. *Publika*, 9(5), 261–272. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p261-272>
- Gaus, N. Z., & Merinawati. (2021). Efektifitas Program Pusat Ekonomi Jambangan Hebat (Pejabat) Melalui CSR (Corporate Social Responsibility) UMKM PT. Pertamina di Kelurahan Jambangan Kota Surabaya. *Publika*, 9(3), 125–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/publika.v9n3.p125-138>
- Ghoni, A., & Andriani, T. (2024). Mekanisme Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan. *Jurnal Literasiologi*, 12(5), 60–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.47783/literasiologi.v12i5.847>
- Hardiyansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR*

- dan Organisasi yang Dinamis (Pertama)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Intan Purnomo, & Mudji Kuswinarno. (2024). Analisis Dampak Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan di Perusahaan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(1), 25–33. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i1.1401>
- Ishak, T., Muhammad, M., & Nurmayana, N. (2020). Peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *HUMANIS Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 46–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.52137/humanis.v6i1.13>
- Jamilah. (2024). *Pengaruh Work Life Balance Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pt. Bpr Berkah Kab. Pandeglang)* [Universitas Sultan Ageng Tirtayasa]. <https://eprints.untirta.ac.id/39998/>
- Kamaluddin, Mahsyar, A., & Malik, I. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Teknis Di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(5), 1751–1766.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. K. (2021). *An Introduction to The New World*. Kirkpatrick Partners, LLC.
- Kumano, Y. (2001). *Authentic Assessment and Portfolio Assessment-Its Theory and Practice*. Japan: Shizuoka University.
- Mahmudi, I. (2011). CIPP: Suatu model evaluasi program pendidikan. *At-Ta'dib*, 6(1).
- Nermelita Kaloko, Nurhapijah Sihombing, Syahrina Aisyah Lubis, & Tukma Putri Romaito Tanjung. (2025). Peran Strategis Pendidikan dan Kesehatan dalam Pembangunan Ekonomi: Membangun Human Capital untuk Masa Depan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 291–298. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.707>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
- Nurchahyo, M., & Niswah, F. (2017). Efektivitas Program Kartu Perusahaan Listrik Negara (PLN) Sehat di PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Timur. *Publika*, 5(2), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/publika.v5n2.p%25p>
- Pratiwi, D. M., Ilham, M., & Wangsih, W. (2023). Efektivitas Diklat Aparatur Sipil Negara Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bandung Kementerian Dalam Negeri. *ABDI MOESTOPO: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6(1), 57–69. <https://doi.org/10.32509/abdimoestopo.v6i1.2407>
- Presiden RI. (2009). *Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- Presiden RI. (2017). *PP tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. <https://infoperaturan.id/peraturan-pemerintah-nomor-17-tahun-2020/>
- Qonita, N., Huda, S., Maharani, & Putra Sutisna, M. (2023). Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 17–23. <https://doi.org/10.51875/jibms.v4i1.228>
- Rifamiya, R., & Abdurohim. (2025). Pengaruh Daya Saing Dalam Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kualitas Produk Konstruksi. *Jurnal Pengembangan Bisnis Dan Ekonomi*, 6(3), 268–276.
- Rindaningsih, I., & Khalilurrahman, M. F. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Minhajussunnah

- Surabaya. *Society: Jurnal Jurusan Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial*, 13(2), 33–39. <https://doi.org/10.20414/society.v13i2.6669>
- Ristiani, I. Y. (2020). Manajemen Pelayanan Publik pada Mall Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Coopetition*, 11(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i2.116>
- Riwukore, J. R. (2023). Evaluasi Kompetensi terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja ASN. *Jurnal Nusantara Mengabdi*, 2(2), 67–78. <https://doi.org/10.35912/jnm.v2i2.1478>
- Rizkyani Salsabila, & Enjang Suherman. (2024). Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Teknis ASN pada BKPSDM Kabupaten Karawang (Kegiatan English Camp). *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 628–636. <https://doi.org/10.62710/mvewah82>
- Rizqi, M. (2024). Strategi Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Di Era Digital: Studi Literatur Review. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1–16. <https://doi.org/10.62281>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sela Septiana, Riyanto Nur Wicaksono, Afifah Widiya Saputri, Nizar Azmi Fawwazillah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446–466. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.705>
- Zainuddin, & Syugiarto. (2025). Kualitas Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 6977–6983. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9178>
- Zainul & Nasution. (2001). Penilaian Hasil belajar. Jakarta: Dirjen Dikti.
- Zalukhu, R. R., Lase, D., & Telaumbanua, A. (2025). The Effectiveness of Employee Training and Development : A Systematic Review from a Human Resource Management Perspective. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 10(2), 1027–1043. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i2.19481>
- Zakirin, M., & Arifin, J. (2022). Evaluasi kebijakan dilihat dari aspek dampak program keluarga harapan (PKH) di Desa Hayaping Kecamatan Awang Kabupaten Barito Timur. *Japb*, 5(1), 256–271.