

**ANALISIS EFEKTIVITAS
PROGRAM PELATIHAN DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR
(STUDI KUALITATIF TERHADAP PERSEPSI PESERTA DAN IMPLEMENTASI
HASIL PELATIHAN DI TEMPAT KERJA)**

Biasworo Adisuyanto AKA
BPSDM Provinsi Jawa Timur
Email : biasworo.adi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur melalui pendekatan kualitatif studi kasus. Fokus utama penelitian ini adalah menggali persepsi peserta terhadap kualitas pelatihan serta menilai sejauh mana hasil pelatihan tersebut diimplementasikan di lingkungan kerja. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terbatas terhadap peserta pelatihan, widyaiswara, penyelenggara, dan atasan langsung peserta di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar peserta menilai materi pelatihan relevan dengan tugas jabatan mereka, terutama dalam pelatihan teknis dan manajerial. Kualitas fasilitator, khususnya widyaiswara berpengalaman, juga dinilai sangat mendukung keberhasilan pembelajaran. Namun, masih ditemukan hambatan dalam implementasi hasil pelatihan seperti keterbatasan fasilitas, budaya kerja yang resisten terhadap perubahan, serta kurangnya dukungan struktural. Temuan ini menegaskan pentingnya perencanaan pelatihan yang berbasis analisis kebutuhan, pendekatan pembelajaran orang dewasa, dan dukungan lingkungan kerja pasca-pelatihan. Penelitian ini memberikan rekomendasi agar BPSDM memperkuat training need assessment, mengoptimalkan metode pelatihan berbasis praktik, serta mendorong komitmen institusi terhadap transfer pelatihan di unit kerja. Dengan pendekatan holistik, pelatihan ASN tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Efektivitas pelatihan, persepsi peserta, implementasi pelatihan, studi kualitatif, ASN, BPSDM Jawa Timur.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of training programs organized by the Human Resources Development Agency (BPSDM) of East Java Province through a qualitative case study approach. The main focus of this study is to explore participants' perceptions of the quality of training and to assess the extent to which the training results are implemented in the work environment. Data were collected through in-depth interviews, documentation studies, and limited observations of training participants, instructors, organizers, and direct superiors of participants in various Regional Apparatus Organizations (OPD). The results showed that most participants considered the training materials relevant to their job duties, especially in technical and managerial training. The quality of facilitators, especially experienced instructors, was also considered to be very supportive of learning success. However, obstacles were still found in the implementation of training results such as limited facilities, a work culture that was resistant to change, and a lack of structural support. These findings emphasize the importance of training planning based on needs analysis, an adult learning approach, and post-training work environment support. This study provides recommendations for BPSDM to strengthen training needs assessment, optimize practice-based training methods, and encourage institutional

commitment to training transfer in work units. With a holistic approach, ASN training is not only a routine activity, but is able to provide real contributions to improving organizational performance.

Keywords: *Training effectiveness, participant perception, training implementation, qualitative study, ASN, BPSDM East Java.*

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia bagi aparatur negara merupakan fondasi esensial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan meningkatkan mutu pelayanan publik. Di tengah dinamika tantangan zaman yang semakin kompleks, kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penentu keberhasilan birokrasi dalam menjalankan fungsinya (Salsabila et al., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kapasitas ASN melalui berbagai program strategis bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aparatur memiliki bekal pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang memadai, sehingga mampu beradaptasi dan memberikan kontribusi optimal bagi kemajuan organisasi dan kesejahteraan masyarakat luas yang dilayani di era yang penuh dengan perubahan ini (Wicaksono, 2025).

Dalam kerangka pengembangan kompetensi tersebut, pelatihan memegang peranan sebagai instrumen utama dan paling strategis. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, sebagai lembaga yang diamanatkan secara khusus, memikul tanggung jawab besar dalam merancang dan menyelenggarakan program-program pelatihan ini (Mayasari et al., 2023). Secara ideal, setiap pelatihan yang dilaksanakan diharapkan dapat berfungsi sebagai katalisator perubahan, yang tidak hanya meningkatkan kemampuan individual pegawai, tetapi juga memberikan dampak positif yang terukur terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran BPSDM menjadi sangat vital dalam memastikan bahwa investasi yang dikeluarkan untuk pelatihan benar-benar menghasilkan ASN yang lebih kompeten, profesional, dan berdaya saing tinggi (Hamidah, 2025).

Meskipun demikian, pelaksanaan program pelatihan yang rutin dan sistematis secara otomatis memunculkan sebuah pertanyaan mendasar yang menjadi latar belakang masalah penelitian ini. Pertanyaan tersebut adalah sejauh mana program pelatihan yang telah diselenggarakan benar-benar efektif dan berhasil mencapai tujuannya? Kesenjangan antara yang diidealkan dengan yang senyatanya seringkali muncul di sini (Mayasari et al., 2023). Di satu sisi, pelatihan dirancang dengan tujuan mulia untuk peningkatan kapasitas. Namun di sisi lain, realitas di lapangan menunjukkan bahwa efektivitasnya seringkali sulit diukur. Timbul keraguan apakah materi pelatihan benar-benar dipahami, diterima, dan yang terpenting, diimplementasikan oleh para peserta setelah mereka kembali ke lingkungan kerja masing-masing (Jano et al., 2023).

Kesenjangan ini semakin terlihat jelas jika dikontraskan dengan kuatnya landasan normatif yang mewajibkan pengembangan kompetensi ASN. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 secara tegas mengamanatkan hak dan kewajiban setiap ASN untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Di tingkat daerah, mandat ini diperkuat oleh Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 57 Tahun 2021 yang menjadi dasar tugas BPSDM. Adanya kerangka hukum yang begitu solid ini menciptakan sebuah ekspektasi tinggi terhadap hasil pelatihan, sehingga pertanyaan mengenai efektivitas dan dampak nyata dari pelatihan menjadi semakin relevan dan urgent untuk dijawab secara mendalam (Junaidi, 2022; Maliani & Sutrisno, 2022).

Untuk menganalisis efektivitas pelatihan secara komprehensif, penelitian ini berpijakan pada kerangka teoretis yang mapan. Model evaluasi multi-level menjadi acuan untuk melihat

efektivitas dari berbagai tingkatan, mulai dari reaksi peserta hingga dampak pada kinerja. Selain itu, teori andragogi memberikan pemahaman bahwa peserta dewasa belajar secara berbeda, di mana pengalaman kerja dan motivasi internal menjadi kunci. Konsep transfer pelatihan juga sangat relevan, karena menyoroti betapa pentingnya peran dukungan atasan dan iklim kerja dalam menentukan apakah pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan dapat berhasil diterapkan di tempat kerja atau tidak. Kerangka ini menjadi panduan dalam menginterpretasi temuan di lapangan (Rini & Anshori, 2023).

Nilai baru atau inovasi yang ditawarkan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan metodologis yang digunakan. Untuk menjawab pertanyaan mengenai efektivitas pelatihan secara mendalam, pendekatan kuantitatif yang hanya mengukur angka seringkali tidak cukup. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif secara penuh. Metode ini dipilih karena kemampuannya yang superior dalam mengungkap lapisan-lapisan makna yang lebih dalam, seperti bagaimana persepsi subjektif peserta terhadap mutu pelatihan, apa saja motivasi dan hambatan yang mereka rasakan, serta bagaimana dinamika lingkungan kerja secara nyata mendukung atau justru menghambat implementasi hasil pelatihan. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi aspek manusiawi yang sering terlewatkan.

Melalui studi kualitatif ini, tujuan utamanya adalah untuk memperoleh pemahaman yang kaya dan kontekstual mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur dari sudut pandang para pesertanya. Diharapkan, temuan-temuan dari penelitian ini tidak hanya berhenti sebagai laporan akademis, tetapi dapat memberikan kontribusi praktis. Hasil penelitian ini akan menjadi dasar bagi BPSDM untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih tajam dan berbasis bukti. Dengan demikian, program pelatihan di masa depan dapat dirancang agar lebih adaptif, berorientasi pada kebutuhan riil di lapangan, dan pada akhirnya mampu memberikan dampak yang lebih nyata dan terukur bagi peningkatan kualitas ASN.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi dan implementasi efektivitas program pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Lokasi penelitian mencakup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur serta beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tempat para alumni pelatihan bekerja. Informan dipilih melalui teknik *purposive sampling* untuk mendapatkan data yang kaya dan relevan. Informan utama adalah ASN yang telah mengikuti pelatihan dalam dua tahun terakhir, sementara informan pendukung terdiri dari widyaiswara (fasilitator), penyelenggara dari pihak BPSDM, serta atasan langsung peserta. Keterlibatan berbagai pihak ini bertujuan untuk memungkinkan proses triangulasi sumber data yang komprehensif dan mendapatkan pemahaman holistik.

Pengumpulan data dilakukan secara terpadu dengan menggunakan tiga teknik utama. Wawancara mendalam semi-terstruktur menjadi teknik primer untuk menggali persepsi dan pengalaman seluruh kelompok informan mengenai relevansi, manfaat, dan tantangan implementasi pelatihan, dengan instrumen berupa panduan wawancara. Kedua, dilakukan studi dokumentasi dengan menelaah dokumen resmi seperti modul, jadwal, laporan kegiatan, dan lembar evaluasi untuk memahami desain program secara kontekstual. Ketiga, observasi lapangan terbatas dilaksanakan di lingkungan kerja peserta untuk mengamati secara langsung penerapan hasil pelatihan dalam tugas sehari-hari. Instrumen yang digunakan dalam observasi adalah catatan lapangan terstruktur yang berfokus pada perilaku kerja dan penerapan kompetensi baru di lapangan.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik secara sistematis. Proses analisis dimulai dengan transkripsi verbatim data wawancara, dilanjutkan dengan pengodean terbuka untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci, yang kemudian dikelompokkan untuk membentuk tema-tema utama terkait efektivitas dan implementasi pelatihan. Untuk menjamin keabsahan temuan, dilakukan triangulasi dengan membandingkan data dari berbagai sumber dan metode. Selain itu, diterapkan pula *member checking*, di mana interpretasi peneliti dikonfirmasikan kembali kepada informan. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memegang teguh prinsip etika, termasuk perolehan *informed consent* dari partisipan dan menjaga kerahasiaan identitas untuk melindungi seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi peserta terhadap efektivitas pelatihan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur, serta menelaah bagaimana hasil pelatihan tersebut diimplementasikan dalam lingkungan kerja. Dari proses analisis tematik terhadap data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi lapangan, ditemukan beberapa tema utama, yaitu: (1) persepsi terhadap relevansi materi pelatihan, (2) kualitas fasilitator dan metode pembelajaran, (3) dukungan organisasi dalam implementasi hasil pelatihan, dan (4) hambatan dalam penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.

1. Persepsi terhadap Relevansi Materi Pelatihan

Persepsi positif terhadap relevansi materi pelatihan menjadi landasan fundamental bagi keberhasilan program pengembangan kompetensi. Sebagian besar informan dalam penelitian ini menggarisbawahi bahwa keselarasan antara konten pelatihan dengan tugas dan tanggung jawab harian mereka adalah faktor kunci. Pelatihan teknis seperti manajemen kepegawaian dan digitalisasi administrasi dinilai sangat bermanfaat karena secara langsung menjawab tantangan operasional yang mereka hadapi (Ajayi & Okhankhuele, 2020; Arti & Rizky, 2023; Fajriyani et al., 2023). Keterkaitan langsung ini memungkinkan peserta untuk dengan mudah membangun jembatan konseptual antara teori yang disajikan di kelas dan aplikasi praktis di lingkungan kerja mereka. Ketika materi dirasa relevan, peserta tidak hanya menjadi pendengar pasif, melainkan partisipan aktif yang termotivasi untuk menggali lebih dalam karena mereka melihat nilai nyata dan solusi aplikatif yang ditawarkan oleh pelatihan tersebut (Minnick et al., 2022; Rupilele, 2018).

Dampak dari materi yang relevan tidak hanya berhenti pada peningkatan pemahaman, tetapi juga meluas pada peningkatan motivasi dan efisiensi kerja. Peserta melaporkan bahwa setelah mengikuti pelatihan yang isinya sesuai dengan kebutuhan, mereka merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan memahami regulasi yang berlaku secara lebih mendalam. Rasa percaya diri ini muncul karena pelatihan memberikan mereka kerangka kerja dan alat baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Motivasi belajar mereka turut meningkat karena adanya keyakinan bahwa waktu dan energi yang diinvestasikan akan memberikan imbal hasil yang sepadan bagi kinerja individu maupun unit kerja. Dengan demikian, relevansi materi berfungsi sebagai pemicu yang mendorong siklus positif: pemahaman yang lebih baik mengarah pada efisiensi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memperkuat nilai pelatihan di mata peserta (Rahmaniaty et al., 2024).

Meskipun demikian, temuan penelitian juga mengungkap adanya pandangan kritis yang tidak bisa diabaikan. Sebagian peserta merasa beberapa sesi pelatihan disajikan terlalu umum dan gagal menyentuh tantangan spesifik yang melekat pada jabatan fungsional atau struktural mereka. Keluhan mengenai materi yang kurang kontekstual ini menandakan adanya kesenjangan antara kurikulum yang dirancang secara terpusat dengan realitas kerja yang



beragam di berbagai unit. Peserta berharap adanya pendekatan yang lebih personal atau *tailor-made*, di mana materi dapat disesuaikan untuk menjawab permasalahan unik yang mereka hadapi. Ketika konten terasa generik, peserta cenderung kehilangan minat dan melihat pelatihan hanya sebagai formalitas, bukan sebagai kesempatan otentik untuk berkembang, sehingga potensi dampak pelatihan menjadi tidak maksimal (Susilawati et al., 2020).

Pandangan kritis tersebut secara langsung menyoroti urgensi untuk meningkatkan kualitas proses identifikasi kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment* - TNA). Seperti yang ditegaskan oleh Noe (2017), efektivitas sebuah program pelatihan sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan pesertanya telah dipetakan secara akurat sebelum pelatihan dimulai. TNA yang efektif seharusnya tidak hanya bersifat makro, tetapi juga harus mampu menyelami kebutuhan mikro pada level jabatan atau unit kerja yang spesifik. Kegagalan dalam melakukan identifikasi yang tajam inilah yang menyebabkan lahirnya materi generik. Oleh karena itu, untuk memastikan setiap pelatihan menjadi relevan dan aplikatif, investasi sumber daya dalam pelaksanaan TNA yang komprehensif adalah sebuah keharusan strategis, bukan sekadar langkah administratif. Selain itu, hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa pengalaman dan latar belakang peserta pelatihan memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar manfaat yang mereka peroleh dari sebuah program pengembangan kompetensi (Widayat, 2020).

2. Kualitas Fasilitator dan Metode Pembelajaran

Para peserta secara umum memberikan apresiasi tinggi terhadap kualitas fasilitator pelatihan, khususnya widyaiswara senior yang dinilai memiliki pengalaman, penguasaan materi, serta kemampuan komunikasi yang sangat baik. Mereka mampu menyampaikan materi secara menarik dan kontekstual, sehingga mudah dipahami dan relevan dengan tugas peserta. Kualitas penyampaian ini dianggap menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan pelatihan, karena selain menyampaikan isi materi, fasilitator juga mampu membangun suasana pembelajaran yang interaktif dan memberdayakan. Beberapa peserta bahkan menyatakan bahwa keberhasilan mereka dalam memahami topik pelatihan sangat bergantung pada keterampilan fasilitator dalam mengelola dinamika kelas dan mengaitkan materi dengan permasalahan aktual di lapangan.

Salah satu pendekatan yang diapresiasi oleh peserta adalah penggunaan metode andragogi, yaitu prinsip pembelajaran orang dewasa, yang memberi ruang partisipasi aktif kepada peserta. Metode seperti diskusi kelompok, studi kasus, dan simulasi nyata dinilai lebih efektif dibandingkan dengan metode ceramah satu arah. Dengan metode ini, peserta tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga menjadi subjek aktif yang terlibat dalam proses berpikir kritis dan pemecahan masalah. Pendekatan ini mendorong keterlibatan emosional dan kognitif peserta, yang pada akhirnya memperkuat proses internalisasi materi pelatihan.

3. Dukungan Organisasi terhadap Implementasi Hasil Pelatihan

Implementasi hasil pelatihan oleh peserta ternyata sangat dipengaruhi oleh kondisi dan dukungan lingkungan kerja di masing-masing instansi. Hasil wawancara dengan peserta dan atasan langsung menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan penerapan ilmu dari pelatihan bervariasi antar perangkat daerah (OPD). Beberapa OPD secara aktif memberikan ruang bagi pegawai untuk menerapkan kompetensi barunya, seperti dengan memberikan tugas tambahan yang relevan, mendorong keterlibatan dalam tim lintas sektor, serta membuka peluang pengembangan proyek yang sesuai dengan materi pelatihan. Bentuk dukungan ini memberikan pengalaman praktis lanjutan bagi peserta dan memperkuat dampak dari pelatihan yang telah diikuti, sekaligus mencerminkan adanya keselarasan antara tujuan pelatihan dan arah kebijakan organisasi.

Namun demikian, tidak semua peserta memiliki kesempatan yang sama untuk mengimplementasikan hasil pelatihan. Dalam beberapa kasus, peserta mengaku tidak diberi ruang untuk menerapkan ilmu yang diperoleh, baik karena keterbatasan wewenang dalam struktur kerja, budaya organisasi yang kaku dan cenderung menolak perubahan, maupun karena kurangnya perhatian dan dukungan dari atasan langsung. Kondisi ini menyebabkan peserta mengalami demotivasi dan kesulitan dalam mentransfer pembelajaran ke dalam praktik nyata. Tanpa dukungan organisasi yang memadai, maka pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan berisiko tidakbermanfaatkan secara optimal.

4. Hambatan dalam Penerapan Hasil Pelatihan

Berbagai hambatan ditemukan dalam proses penerapan hasil pelatihan oleh peserta di lingkungan kerja, yang berdampak pada rendahnya efektivitas transfer pelatihan. Hambatan tersebut antara lain berupa keterbatasan fasilitas penunjang, ketidaksesuaian struktur organisasi, serta tingginya beban kerja rutin yang menyita waktu dan energi pegawai. Sebagai contoh, salah satu peserta mengungkapkan bahwa meskipun telah mengikuti pelatihan mengenai aplikasi digital untuk manajemen arsip, unit kerjanya belum memiliki perangkat komputer dan jaringan yang memadai untuk mengimplementasikan sistem tersebut. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara pengetahuan baru yang diperoleh dengan kenyataan di lapangan, yang pada akhirnya menimbulkan frustrasi dan rasa tidak berdaya dalam melakukan perubahan.



Gambar 1. Hasil Pelatihan

Selain kendala teknis, muncul pula permasalahan kultural dan struktural yang menghambat difusi pengetahuan pasca-pelatihan. Beberapa peserta melaporkan bahwa mereka tidak diberi ruang atau kesempatan untuk membagikan ilmu dan keterampilan baru kepada rekan kerja, baik melalui forum internal, pelatihan ulang, maupun diskusi kelompok. Akibatnya, pelatihan hanya memberikan manfaat pada individu, bukan kepada organisasi secara keseluruhan. Hambatan-hambatan ini menyoroti pentingnya komitmen organisasi dalam menciptakan sistem pendukung yang berkelanjutan setelah pelatihan. Hal ini sejalan dengan model *HRD Evaluation and Research* yang dikembangkan oleh Holton (2005), yang menekankan bahwa pelatihan hanya akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, termasuk kebijakan, fasilitas, budaya organisasi, dan peran pimpinan dalam mendorong penerapan hasil pelatihan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur pada umumnya dipersepsikan cukup efektif oleh para peserta, terutama dalam aspek relevansi materi, kualitas fasilitator, serta pendekatan pembelajaran yang bersifat partisipatif. Materi pelatihan yang dikaitkan langsung dengan tugas jabatan, seperti pelatihan teknis dan manajerial, dianggap memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan

kompetensi individu. Kualitas widyaiswara yang mampu mengadopsi pendekatan andragogi secara efektif turut memperkuat proses pembelajaran yang bermakna.

Namun demikian, efektivitas pelatihan belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat berbagai hambatan dalam implementasi hasil pelatihan di tempat kerja. Faktor lingkungan kerja, keterbatasan fasilitas, tingginya beban kerja, serta budaya organisasi yang belum mendukung inovasi menjadi kendala utama dalam proses transfer pelatihan. Beberapa peserta bahkan tidak mendapat kesempatan untuk membagikan ilmu yang diperoleh kepada rekan kerja, sehingga manfaat pelatihan hanya bersifat individual, bukan kolektif. Temuan ini menegaskan pentingnya peran organisasi, termasuk pimpinan, dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keberlanjutan hasil pelatihan. Oleh karena itu, dibutuhkan sinergi antara pelatihan yang dirancang secara tepat dengan kebijakan internal organisasi yang mendorong penerapan hasil belajar secara sistemik dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajai, M. O., & Okhankhuele, O. T. (2020). Effect of training on the performance of university administrative staff in Nigeria. *International Journal of Technology and Management Research*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.47127/ijtmr.v4i1.72>
- Arti, N. D. B., & Rizky, R. Y. (2023). Analisis korupsi dan upaya mewujudkan good governance di Indonesia. *Deleted Journal*, 15(2), 135. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v15i2.3798>
- Fajriyani, D., et al. (2023). Tantangan kompetensi SDM dalam menghadapi era digital (literatur review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Hamidah, N. A. C. (2025). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai bagian hubungan masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1375. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.3965>
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37–54. <https://doi.org/10.1177/1523422304272080>
- Jano, M. Y. D. M., et al. (2023). Pengaruh keterampilan kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Maumere. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(2), 71. <https://doi.org/10.59603/projemen.v9i2.45>
- Junaidi, M. (2022). Penyelenggaraan pesantren dalam rangka memberdayakan masyarakat. *Jurnal USM Law Review*, 5(2), 455. <https://doi.org/10.26623/julr.v5i2.5487>
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass.
- Maliani, A., & Sutrisno, T. (2022). Peran analisis diklat dalam perencanaan pelatihan di PPSDM aparatur. *Jurnal Aparatur*, 6(1), 17. <https://doi.org/10.52596/ja.v6i1.150>
- Mayasari, N., et al. (2023). Pengaruh kecerdasan buatan dan teknologi pendidikan terhadap peningkatan efektivitas proses pembelajaran mahasiswa di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(12). <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i12.863>
- Minnick, W., et al. (2022). The impact of active learning strategies on retention and outcomes in safety training. *Creative Education*, 13(2), 526. <https://doi.org/10.4236/ce.2022.132031>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2020).

- Rahmaniati, R., et al. (2024). Pelatihan pembuatan RPS berbasis OBE bagi dosen Fakultas Pertanian dan Kehutanan Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. *PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat*, 9(8), 1458. <https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v9i8.7541>
- Rini, Y. W., & Anshori, M. I. (2023). The role of interpersonal communication in personal development and lifelong learning for employees. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 1(3), 361. <https://doi.org/10.55927/ijems.v1i3.4735>
- Rupilele, F. G. J. (2018). Pemanfaatan sistem monitoring kegiatan tri dharma PT oleh lembaga penjaminan mutu internal Universitas Victory Sorong. *Journal of Dedication to Papua Community*, 1(1), 55. <https://doi.org/10.34124/269164>
- Salsabila, T. H., et al. (2024). Meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan publik melalui kecerdasan buatan. *Deleted Journal*, 1(2), 21. <https://doi.org/10.47134/pjise.v1i2.2401>
- Susilawati, S., et al. (2020). Pelatihan lesson study bagi guru fisika di SMAN 5 Mataram. *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA*, 3(2). <https://doi.org/10.29303/jpmi.v3i2.506>
- Wicaksono, A. (2025). Kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi era digital (studi kasus pada perusahaan sektor industri di Jawa Barat). *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(10). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i10.5232>
- Widayat, W. (2020). Determinan kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pajak wilayah Tangerang. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(1), 111. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i1.121>