

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, kutipan yang relevan dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil :

"Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun."

bahwa setiap PNS diwajibkan untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun, yang relevan dengan fokus penelitian pada efektivitas program pelatihan bagi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, bahwa Pengembangan Kompetensi dilaksanakan untuk mendukung pembinaan dan peningkatan karier sesuai dengan jenis jabatan. (Pasal 37)

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan, Bagian SDM dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pelaksanaan kegiatan, evaluasi dan pembinaan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan dan evaluasi serta organisasi dan tata laksana (Pasal 339).

Selanjutnya, Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 339, Bagian SDM dan Organisasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan analisis beban kerja, rencana kebutuhan ASN, formasi jabatan, peta jabatan, pelaksana pengadaan dan penyiapan bahan tes kompetensi bidang, pengangkatan calon pegawai negeri sipil dan

pegawai negeri sipil dalam jabatan, penyusunan kepangkatan, pola karier, penyiapan bahan sumber daya manusia, pelaksanaan sumpah jabatan, pemenuhan hak-hak sumber daya manusia, monitoring Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara dan Lapmanfaoran Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara, serta pengelolaan system informasi aparatur sipil negara;

- b. Penyiapan bahan penyusunan standar kompetensi, Analisa dan evaluasi jabatan, pengembangan dan evaluasi kompetensi ASN, pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional tertentu, penyesuaian ijasah, pembinaan dan penegakan disiplin ASN, koordinasi pencegahan pemberantasan penyalahgunaan narkoba, pelaksanaan evaluasi kinerja aparatur sipil negara, penerbitan tanda jasa dan kehormatan, kesejahteraan sumber daya manusia serta program pengendalian gratifikasi (Pasal 340).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil telah mengalami perubahan melalui PP Nomor 17 Tahun 2020. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi, dan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

1. Kewenangan Presiden:

Presiden, sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam pembinaan PNS, memiliki wewenang untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS. Melalui PP Nomor 17 Tahun 2020, ditambahkan ketentuan bahwa Presiden dapat menarik kembali pendelegasian kewenangan tersebut jika Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau Pejabat yang Berwenang (PyB) melakukan pelanggaran terhadap prinsip sistem merit atau untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

2. Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT):

Sebelumnya, pengisian JPT melalui mutasi hanya dapat dilakukan di antara pejabat pimpinan tinggi dalam satu instansi. Dengan perubahan ini, mutasi JPT dapat dilakukan antar-instansi, tentunya melalui uji kompetensi sesuai dengan persyaratan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Batas Usia Pensiun (BUP) Pejabat Fungsional:

Bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional dan diberhentikan sementara karena diangkat menjadi pejabat negara, komisioner, atau anggota lembaga nonstruktural, BUP ditetapkan sesuai dengan BUP pada jabatan fungsional terakhir yang diduduki.

4. Pengembangan Karier melalui Penugasan:

Selain melalui mutasi dan promosi, pengembangan karier PNS juga dapat dilakukan melalui penugasan di lingkungan instansi pemerintah atau di luar instansi pemerintah. Penugasan ini dilaksanakan dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.

Perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas manajemen PNS, serta memastikan bahwa pengembangan kompetensi dan karier PNS sejalan dengan kebutuhan organisasi dan prinsip sistem merit.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ketentuan mengenai pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Pasal 49 ayat (1) :

"Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus-menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi."

Selain itu, Pasal 49 ayat (2) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi bagi Pegawai ASN dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi yang mencakup pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan.

Kedua ketentuan ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan kewajiban bagi setiap ASN dan harus dilakukan secara berkelanjutan serta terintegrasi dengan tugas dan fungsi organisasi.

B. Tinjauan Teori

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dilakukan yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan acuan perbandingan serta kajian juga informasi yang ada di dalam penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan perbandingan tidak jauh dengan topik yang diteliti yaitu mengenai perencanaan sumber daya manusia dan kebutuhan pegawai. Berikut ini tabel yang berisikan ringkasan penelitian terlebih dahulu:

- a. Tiffany Christin S. (2021) - Melakukan penelitian tentang pelaksanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi PNS melalui Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) di Kota Makassar. Penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa implementasi perencanaan kompetensi di Kota Makassar belum terlaksana dengan baik, terutama dalam mekanisme verifikasi dan validasi.
- b. Rickie Silva Lorenza (2018) - Melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Penelitian ini juga menggunakan metode kualitatif dan menyoroti faktor pendukung serta penghambat dalam pelaksanaan Diklat yang mencakup aspek administratif dan fasilitas yang tersedia.
- c. Rahayu Ismantarti, Nur Widiastuti, Achmad Tjahjono (2022) - Meneliti evaluasi pelaksanaan Diklat Agribisnis Bawang Merah dengan pendekatan

kualitatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kendala dan tantangan. Hasilnya menunjukkan pelaksanaan diklat berjalan baik, namun terdapat beberapa kendala, terutama dalam personel yang kurang sesuai kualifikasi.

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini memiliki perbedaan utama dalam lingkup fokus, metode evaluasi, dan temuan spesifik dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini.

Penelitian oleh Tiffany Christin S. (2021), yang berfokus pada perencanaan pengembangan kompetensi ASN melalui Diklat di Kota Makassar, menemukan bahwa proses perencanaan belum optimal. Kekurangan mekanisme verifikasi dan validasi menunjukkan adanya kesenjangan dalam penyusunan kebutuhan kompetensi di tingkat daerah. Sementara itu, Rickie Silva Lorenza (2018) meneliti di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, mengungkapkan keberhasilan dalam analisis kebutuhan Diklat meskipun masih ada faktor administratif yang menghambat pelaksanaannya. Lalu, penelitian oleh Rahayu Ismantarti, Nur Widiastuti, dan Achmad Tjahjono (2022) mengevaluasi Diklat Agribisnis Bawang Merah. Mereka menemukan bahwa meskipun pelaksanaan diklat berjalan dengan baik, terdapat kendala dalam kesesuaian kualifikasi personel dan pemahaman metode pelatihan.

Berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih menekankan identifikasi kendala dan kebutuhan dalam skala regional atau sektoral, penelitian dalam skripsi ini mengambil pendekatan lebih komprehensif melalui Model Evaluasi Kirkpatrick. Dengan evaluasi yang mencakup empat tingkat (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil), penelitian ini berusaha menilai dampak pendidikan dan pelatihan secara holistik terhadap peningkatan kompetensi ASN di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, yang merupakan lingkup nasional. Sementara penelitian terdahulu lebih bersifat lokal dan deskriptif, skripsi ini mengedepankan pengukuran yang lebih sistematis untuk menilai efektivitas Diklat dalam meningkatkan kinerja ASN, khususnya terkait kesiapan menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan organisasi.

Penelitian terdahulu ini berfungsi sebagai referensi perbandingan dalam skripsi ini, dengan fokus pada topik yang serupa yaitu pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan, namun dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan beberapa penelitian dari literatur diatas, teori yang digunakan di dalam konsep kunci dari penelitian “Evaluasi Penerapan Pendidikan dan Pelatihan Pada Direktorat Jenderal Perhubungan Udara”.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang. Tujuan utamanya yakni tetap sama memberi kesejahteraan secara profesional, adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan (Kasmir, 2016 : 6).

Lalu, Manajemen Sumber Daya Manusia juga didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, leading dan controlling dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan seleksi, pelantikan dan pengembangan penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukan bagi peningkatan kontribusi dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi efektif dan efisien. (Herman Sofyandi, 2013 : 3).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal dari pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan dari keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan keinginan. (Jackson, 2006 : 3).

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibanding dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Sumber daya manusia (SDM) menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Walaupun adanya peralatan yang canggih, tetapi kalau tanpa adanya sumber daya manusia, maka hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Karena daya pikir

merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian di dapatkan dari usaha (belajar dan pelatihan).

Sumber daya manusia juga bisa dikatakan sebagai penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan SDM haruslah pula dilihat dari jumlah dan kualitas SDM yang dimiliki. Dengan kualitas SDM, maka haruslah terpenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah di persyaratkan (Kasmir, 2016 : 3)

3. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan merupakan upaya dalam peningkatan kualitas teknis, teoritis, abstrak (konseptual), dan moral melalui dunia Pendidikan maupun pelatihan. Pengembangan itu prosedur menciptakan kegiatan belajar secara terstruktur. Dengan tujuan agar dapat menentukan seluruh Tindakan (aktivitas) yang akan dilakukan dalam cara pembelajaran dengan tetap mencermati kemampuan maupun kompetensi peserta didik. (Abdul Majid, 2005 : 24).

Sementara itu, Hasibuan (2007 : 86) berpendapat bahwa pengembangan merupakan upaya mengembangkan kemampuan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan pegawai dengan Pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan bisa dibidang upaya melalui beberapa proses pendidikan jika panjang yang melibatkan metode terstruktur dan terorganisir dengan tujuan karyawan manajerial memperoleh pengetahuan secara konseptual dan teoritis (Sikula dalam Priansa 2016 : 147).

Lalu, pengembangan merupakan suatu kegiatan untuk mengembangkan kualitas, meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan perusahaan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif pada karyawan dan menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. (Anggreni et al., 2019).

Berdasarkan hasil pendapat para ahli yang sudah dijelaskan diatas, pengembangan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengembangkan serta meningkatkan kapasitas dan kualitas sesuatu dengan metode tertentu dalam menciptakan mutu yang berkualitas.

4. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dengan adanya program pengembangan SDM dengan baik, organisasi atau Perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif (Sedarmayanti, 2017).

Sedarmayanti (2017) juga berpendapat bahwa pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak terbuang yang merugikan Perusahaan atau organisasi dalam pencapaian tujuannya. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses.

Penerapan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan etos kerja karyawan, menumbuhkan komitmen untuk berperilaku baik yang sejalan dengan tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Etos kerja yang kuat dalam diri seseorang secara inheren akan memengaruhi jalannya perusahaan atau organisasi. (Wicaksono, 2016).

Pengembangan SDM memiliki beberapa cara dan metode diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM berperan penting bagi sebuah perusahaan atau instansi. Alasan tersebut di antara lain (Utama, 2020) :

- a. Belum cukupnya program orientasi bagi penyelesaian berbagai tugas, walaupun program telah dilaksanakan maksimal dan lengkap, kalau dikaitkan dengan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan atau instansi artinya bahwa belum cukup untuk melihat apakah karyawan tersebut mampu berkembang bersama perusahaan untuk mencapai tujuan bersama, maka diperlukan dengan program-program pengembangan selanjutnya.
- b. Terdapatnya beberapa perubahan pada teknik menyelesaikan tugas, yang dimana para sumber daya manusia dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang kuat atas berbagai perubahan yang terjadi, dengan pengembangan berupa latihan akan membantu para sumber daya manusia

untuk beradaptasi.

- c. Terdapatnya berbagai jabatan baru yang menuntut keterampilan yang perlu dilatih agar terbiasa dengan *jobdesc* yang baru.
- d. Kurangnya keterampilan pada karyawan dalam penyelesaian tugas mereka maupun kewajiban makan diperlukan evaluasi serta pengembangan.

Selain dilihat dari melalui aspek perusahaan atau instansi, pengembangan SDM juga berpengaruh terhadap karir serta pengembangan pribadi karyawan, karena dalam proses pengembangan SDM, menjadikan kemampuan karyawan akan terus bertambah.

5. Pengertian Pengembangan Kompetensi

Kompetensi adalah pemahaman atau kesesuaian seseorang dengan jabatannya. Definisi kompetensi kemudian diperjelas sebagai gambaran motivasi, sifat pribadi, nilai, konsep diri, dan pengetahuan atau kemampuan yang disumbangkan seseorang untuk berkinerja lebih baik dalam pekerjaan. (Palan 2003 : 5 – 6).

Pengembangan kompetensi juga disebut upaya guna memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Jadi, bisa disebut juga pengembangan kompetensi ini diartikan sebagai peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang dengan melalui pendekatan yang berhubungan dengan beberapa kegiatan lain untuk melakukan suatu perilaku kerja. (Sunnyoto, 2015).

Pengembangan kompetensi juga membantu para aparatur guna mempersiapkan diri untuk menghadapi rintangan perubahan dalam pekerjaan yang diakibatkan oleh berkembangnya teknologi, desain pekerjaan, dan produk pelayanan yang baru.

6. Manfaat Pengembangan Kompetensi

Perencanaan Kompetensi diadakan karena memiliki tujuan yang dimana memperbaiki sekaligus meningkatkan strategi untuk meningkatkan yang lebih baik untuk kedepannya.

Selain itu, tujuan selanjutnya juga bisa memberikan pengaruh baik di setiap individu maupun organisasi guna meningkatkan kinerja dan mencari pemecahan

masalah dengan cepat dan tepat. Konsep Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh pemerintah cenderung guna meningkatkan kinerja sektor publik.

Menurut Sondang dalam Sunyoto (2015 : 147) yakni memperjelas tujuan pengembang kompetensi, diantara lain :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi karena tidak terjadi pemborosan. Hal ini terjadi karena ketepatan dalam melaksanakan tanggung jawab dan terbentuknya kolaborasi yang efisien dalam unit kerja. Agar suatu organisasi dapat berfungsi sebagai satu kesatuan yang kohesif, koordinasi yang lancar sangatlah penting.
2. Terjalannya hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan, melalui penyerahan kewenangan dalam interaksi yang dilandasi sikap-sikap yang matang, baik secara intelektual maupun teknis, serta rasa saling menghormati dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk berperilaku kreatif.
3. Pegawai yang bertanggung jawab berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan daripada hanya mengandalkan arahan atasan, hasilnya lebih cepat dan akurat. Meningkatkan semangat para pegawai dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
4. Mempromosikan transparansi dalam manajemen dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.
5. Mempromosikan komunikasi yang efisien, yang pada gilirannya dapat mempromosikan proses kebijakan operasional dan organisasi.
6. Penyelesaian konflik yang fungsional akan menumbuhkan rasa kebersamaan dan lingkungan kekeluargaan di antara anggota organisasi.

Menurut Daniel rickett dalam Harjanto (2006 : 67) juga menyebutkan bahwa tujuan dari pengembangan kompetensi ini ialah :

- a. Mempercepat pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan kebutuhan relevan.
- b. Pengawasan proporsional, penugasan, peran, sistem fiskal, metode, dan kewajiban.
- c. Mobilitas alokasi keuangan pemerintah, daerah, dan lainnya.

- d. Penggunaan alokasi pendanaan secara efisien serta efektif

Berdasarkan pengertian pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur yang telah dijelaskan terdapat tujuan-tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas sumber daya aparatur.

7. Tahapan Pengembangan Kompetensi

Menurut Sunyoto (2015 : 149) Penyelenggara pengembangan sumber daya manusia itu sendiri membutuhkan beberapa tahapan, yakni :

- a. Penentuan Kebutuhan, Agar penyediaan anggaran pengembangan kompetensi tepat sasaran, maka dibutuhkan penentuan kebutuhan. Dibutuhkan informasi, kebutuhan dan keinginan dari tiga pihak yaitu atasan, bawahan serta organisasi pengelola SDM.
- b. Penentuan Sasaran, Penentuan sasaran ini merupakan target dari dilaksanakannya pengembangan. Sasaran dapat berupa teknikal maupun perilaku.
- c. Penetapan Isi Program, Dalam program pengembangan, harus jelas apa yang ingin di tuju atau di capai. Salah satu yang terdapat dalam isi program adalah keterampilan yang baru di miliki oleh pegawai. Keterampilan itu biasanya diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Penejelasan program pengembangan juga dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru.
- d. Identifikasi Prinsip-prinsip belajar, Yang diharapkan terjadi adalah berlangsungnya proses belajar mengejar cepat karena peserta pengembangan merasa bahwa prinsip pembelajaran yang diterapkan tepat.
- e. Pelaksanaan Program, Pelaksanaan program pengembangan pegawai sangat situasional, artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta.
- f. Penilaian pelaksanaan program, Pelaksanaan program pegawai dapat dikatakan berhasil jika dalam diri peserta terjadi proses perubahan. Hal tersebut dapat dibuktikan dari meningkatnya kemampuan dalam

melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin serta etos Kerja

8. Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan untuk mengembangkan sumber daya manusia di luar tempat kerja. Pendidikan merupakan penyampaian informasi secara sistematis antar individu dalam jangka waktu yang panjang. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang menggunakan pendekatan khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan.

Pengertian Pendidikan dan pelatihan PNS adalah proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara yang menyeluruh empat dimensi yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan psikis yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. (Sedarmayanti 2010 : 379).

Pengembangan kompetensi PNS dilakukan sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan kompetensi ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir (LAN, 2018a). Hal senada diungkapkan oleh Setiadiputra (2017), yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan untuk mengisi kesenjangan (gap) antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi jabatan.

Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi PNS berdasarkan bab, dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pendidikan

Dilakukan melalui proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian ASN melalui pendidikan tinggi formal dengan jenjang diploma/SI/S2/S3.

2) Pelatihan

Dilakukan melalui pembelajaran klasikal dan non klasikal. Secara lebih terperinci, bentuk pengembangan kompetensi pada pelatihan klasikal dan non klasikal.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, sedangkan pelatihan non klasikal menekankan pada proses pembelajaran di luar kelas. Pada pelatihan non klasikal, salah satu bentuk pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara e-learning. Pengembangan kompetensi secara e-learning bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pengembangan kompetensi, dapat memperluas akses bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan dan dapat membantu mempercepat peningkatan kinerja organisasi.

9. Metode Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick

Menurut Donald L. Kirkpatrick, seorang ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia, evaluasi program pelatihan harus mencakup empat tingkat yang berbeda. Kirkpatrick (1998) dalam melakukan evaluasi terhadap suatu program pelatihan meliputi evaluasi atas empat level yaitu evaluasi level 1 (*reaksi/ reaction*), evaluasi level 2 (*belajar/ learning*), evaluasi level 3 (*perilaku/ behavior*) dan evaluasi level 4 (*hasil/ result*). Menurut Kirkpatrick (1998), kepuasan peserta *training*/pelatihan dapat diukur dari beberapa aspek, antara lain dari kualitas materi, fasilitas yang tersedia, strategi/ metode yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran, jadwal kegiatan serta termasuk fasilitas (sarana dan prasarana) dan menu konsumsi yang disediakan.

C. Konsep Kunci

Konsep kunci pada penelitian “Evaluasi Penerapan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara” untuk masalah yang telah dipaparkan di atas dalam konteks proses upaya pemenuhan kualitas SDM dan tahapan tahapan dalam pengembangan sumber daya manusia, maka akan merujuk pada Metode Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick.

Dalam melakukan evaluasi terhadap suatu program pelatihan meliputi evaluasi atas empat level yaitu evaluasi level 1 (*reaksi/reaction*), evaluasi level 2

(pembelajaran/*learning*), evaluasi level 3 (perilaku/*behavior*) dan evaluasi level 4 (hasil/*result*).

Evaluasi Level 1 adalah evaluasi atas reaksi peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur kepuasan peserta terhadap pelatihan, khususnya menilai kualitas program pelatihan yang dirasakan dan keselarasannya dengan harapan peserta. Program pelatihan yang berhasil adalah program yang menyenangkan dan bermanfaat bagi peserta, sehingga menumbuhkan minat dan motivasi mereka untuk belajar. Kemanjuran kegiatan pelatihan sangat dipengaruhi oleh minat, perhatian, dan motivasi peserta; individu belajar lebih efektif ketika mereka menanggapi lingkungan belajar secara positif.

Evaluasi Level 2 menekankan pada hasil prosedural yang dicapai oleh peserta setelah keterlibatan mereka dalam sesi pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan biasanya memiliki tiga komponen: pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Seorang peserta pelatihan dianggap efektif ketika ada transformasi dalam pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang selaras dengan tujuan pelatihan. Kesenjangan dalam kemampuan sebelum dan sesudah pelatihan dinilai sebagai komponen penilaian keberhasilan proses pelatihan.

Evaluasi Level 3 dari hasil pelatihan adalah evaluasi untuk melihat adanya perubahan perilaku setelah seseorang mendapatkan pelatihan. Penilaian ini dilakukan di tempat kerja atau di masyarakat setelah seorang peserta pelatihan menyelesaikan program pelatihan dan kembali ke lingkungan pekerjaan atau ke kehidupan sosial. Penilaian pada level ini adalah bagaimana seorang peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan dan ketrampilannya dalam situasi sehari-hari untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, atau bagaimana bersikap di tengah masyarakat sesuai dengan norma yang telah dipelajari dari hasil pelatihan. Evaluasi level tiga ini dapat juga disebut sebagai evaluasi terhadap outcome dari program training.

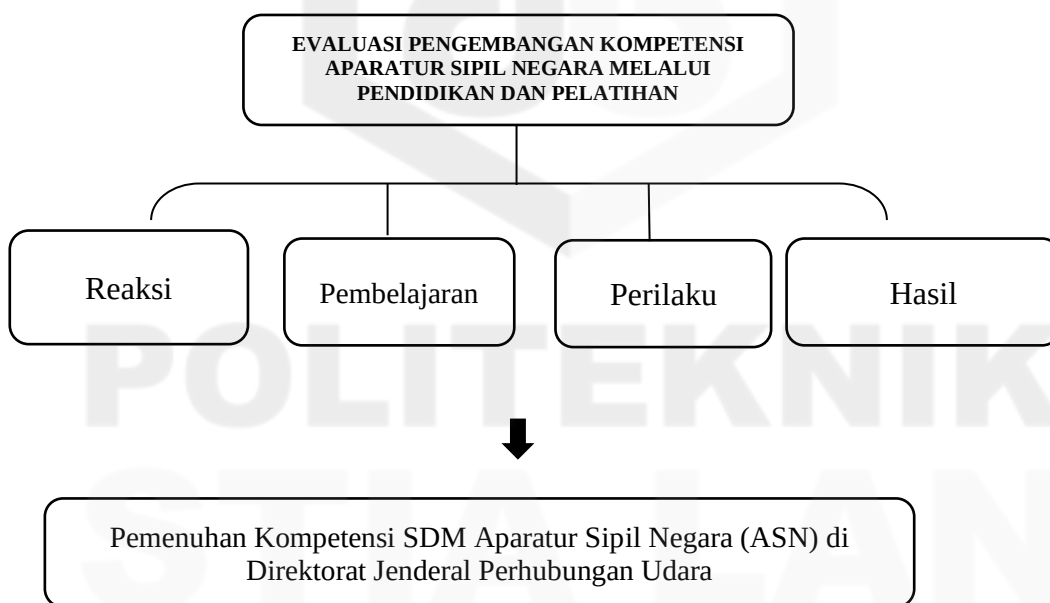
Evaluasi pada Level 4 memfokuskan pada pencapaian hasil akhir yang terjadi, yaitu dampak dari pelatihan/ program pada individu terhadap lingkungan dan organisasi disekitarnya. Termasuk dalam hasil ini antara lain adanya

peningkatan produktifias, peningkatan kinerja, peningkatan kedisiplinan pegawai, efisiensi waktu dalam pelaksanaan tugas/ pekerjaan, peningkatan kualitas, peningkatan produksi, penurunan turnover dan peningkatan keuntungan. Beberapa program dirancang untuk peningkatan moral kerja dan peningkatan kerja sama dalam tim. Evaluasi level 4 ini dapat disebut juga sebagai evaluasi dampak (*impact*). Evaluasi pada setiap level ini memberikan gambaran menyeluruh tentang sejauh mana program pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pegawai dan organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan serta untuk mengukur berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.

D. Kerangka Berpikir

kerangka berpikir merupakan konsep atau representasi yang menggambarkan konsep dan hubungan antara konsep yang berbeda. Penelitian ini berfokus pada Penerapan Pendidikan dan Pelatihan di bagian SDM dan Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Kirkpatrick (1998)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan oleh penulis akan dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian yaitu Studi kasus. Studi kasus berfokus pada pengumpulan informasi terkait objek tertentu, acara atau kegiatan. Penelitian ini akan berfokus terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat memenuhi kualitas SDM dalam Pengembangan Kompetensi melalui Jalur Pendidikan dan Pelatihan.

Jenis penelitian yang akan dilakukan menggunakan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sukmadinata (2017) penelitian deskriptif adalah karakteristik penelitian yang dapat mengungkapkan atau membedah berbagai fenomena alam dan sosial dalam masyarakat secara spesifik. Penelitian ini akan membahas situasi nyata terhadap upaya pengembangan sumber daya melalui Pendidikan dan Pelatihan.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Teknik observasi artinya adalah metode pengamatan yang penulis lakukan guna untuk memperoleh informasi tambahan secara langsung dengan melakukan pencatatan secara terstruktur dan tersusun mengenai gejala-gejala apa saja yang dapat terlihat atau tampak pada objek penelitian. Dengan melakukan Teknik observasi ini peneliti sering kali biasanya turun ke lapangan yang dituju untuk melakukan pemantauan dan menganalisa situasi secara langsung dan *realtime*. Pada observasi secara langsung selama penelitian, peneliti mengamati bagaimana reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil pegawai setelah mengikuti program Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

2. Wawancara

Wawancara didefinisikan Moleong (2012), wawancara adalah kegiatan melakukan percakapan dengan maksud tertentu. Wawancara bisa dilakukan oleh dua orang, yaitu pewawancara selaku orang yang memberikan pertanyaan dan narasumber selaku orang yang menjawab pertanyaan. Pada penelitian ini peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung kepada para pegawai jabatan pelaksana di bagian SDM dan Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara pendekatan dengan wawancara yang dilakukan adalah dengan pendekatan tidak terstruktur adalah jenis wawancara yang pengumpulan datanya berupa wawancara secara bebas. Peneliti tidak perlu menggunakan pedoman wawancara yang berisikan susunan pertanyaan yang spesifik tetapi hanya membuat poin-poin penting dari masalah yang ingin digali dari para narasumber.

Tabel 3.1 Daftar Key Informan

No	Informan	Jumlah	Alasan Memilih Key Informant
1	Ketua Tim Evaluasi dan Pengembangan Bagian SDM dan Organisasi	1	Pimpinan bagian evaluasi pengembangan SDM di DITJENHUBUD dan orang paham dengan masalah penelitian yang akan dituju.
2	Pengelola Kepegawaian	1	Jabatan yang melaksanakan tugas terkait data kepegawaian.
3	Analisis SDM Ahli Madya	1	Jabatan yang melaksanakan tugas analitis, evaluatif, dan pengembangan terkait manajemen kepegawaian,

Jumlah	3	
---------------	---	--

Sumber: Diolah Penelitian (2024)

3. Telaah Dokumen

Menurut Saifudin (2014) Telaah dokumen merupakan pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca dan mengutip dari buku, laporan, peraturan perundang-undangan, dan literatur yang bersifat ilmiah yang membahas serta berhubungan langsung dengan topik yang diteliti. Dokumen atau naskah yang dapat menyajikan informasi tentang keadaan dalam konteks penelitian, sehingga dapat menambah validitas juga keakuratan data yang diperoleh dari berbagai faktor disekitar subjek penelitian, dokumen ini antara lain:

- a. Dokumen berupa peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian yang mengatur tentang Pengembangan Kompetensi.
- b. Dokumen yang berupa peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian yang mengatur Pendidikan dan Pelatihan.

C. Instrumen Penelitian

Adapun suatu pedoman yang dilakukan seperti pedoman wawancara, pedoman observasi, pedoman telaah dokumen sebagai alat bantu penelitian. Menurut Sugiyono (2016) dalam penelitian kualitatif yang menjadi sumber penelitian adalah peneliti itu sendiri. Keabsahan dan validitas terhadap seorang peneliti sebagai instrument menyangkut pada pemahaman terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan pada bidang yang sedang diteliti, kesiapan peneliti saat melakukan penelitian dari segi akademik maupun logistik.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pedoman wawancara serta studi literatur untuk kajian teori maupun peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengembangan kompetensi jabatan pelaksana lalu membandingkannya dengan data yang akan ditemukan melalui hasil observasi serta wawancara.

D. Teknik Pengolah Data dan Analisis Data

Pengelolaan data bertujuan agar hasil data :

1. Observasi

2. Wawancara
3. Studi literatur

Menurut Moleong (2006) analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut: melakukan pengumpulan data-data penting lapangan dari hasil kegiatan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, melakukan penyusunan data sesuai dengan permasalahan serta tujuan penelitian, mendeskripsikan kedalam bentuk pertanyaan yang lebih umum, sekaligus, menyusun temuan penelitian baik temuan yang selaras dengan permasalahan penelitian ataupun tidak, menyusun temuan yang dimunculkan, menganalisis keselarasan hubungan data satu dengan yang lain, membuat kesimpulan laporan penelitian secara umum, memberikan saran serta tafsiran terhadap data secara kontekstual.

Analisa data dilaksanakan dengan tahapan yang cukup panjang dimulai sejak datang dan meninggalkan lapangan penelitian. Hal ini dilakukan karena jika pelaksanaan analisa baru dilakukan ketika penelaian selesai dikhawatirkan dapat merepotkan peneliti jika data yang diperlukan masih kurang mencukupi. Sesuai dengan pandangan Nasution tahun (2003) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, analisis data harus dimulai sejak awal, meskipun demikian secara intensif analisis data dilakukan pada saat setelah data yang diperlukan sudah terkumpul.

Beracuan pada teknik analisis data menurut Miles tahun 1994 yang terdiri atas empat tahap diantaranya:

1. Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dilakukan saat sebelum penelitian, saat penelitian dan juga diakhir penelitian. Proses pengumpulan data kualitatif tidak memiliki bagian atau waktu tersendiri melainkan dilakukan sepanjang waktu penelitian maka pengumpulan data juga dapat dilakukan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan sebuah proses penyatuan dan penyeragaman semua bentuk data yang sudah diperoleh menjadi suatu bentuk tulisan yang akan dianalisis. Seperti hasil yang didapatkan melalui wawancara, hasil observasi dan juga hasil dokumentasi yang diubah menjadi *script* atau berbentuk tulisan sesuai dengan format yang disetujukan.

3. Display Data

Display data yakni pengolahan data setengah jadi yang sudah berbentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas kedalam suatu matriks kategorisasi sesuai dengan tema yang sudah dikelompokkan. Maka dari itu, secara garis besar display data merupakan sekumpulan informasi yang sudah tersusun dan mampu memberikan gambaran peneliti yang menyeluruh serta mempermudah pemahaman tentang aspek-aspek yang sudah direduksi. Aspek-aspek tersebut akan disajikan secara singkat dan jelas. Penyajian data tersebut sebagai dasar guna menafsirkan dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.

4. Kesimpulan atau Verifikasi

Kesimpulan adalah upaya untuk mencari arti serta makna yang telah dilakukan terhadap data yang sudah dianalisis. Sedangkan verifikasi merupakan kegiatan guna mempelajari data yang selesai direduksi dan disajikan pada langkah-langkah sebelumnya dengan melakukan pertimbangan sesuai dengan perkembangan data yang terjadi di lapangan pada akhirnya verifikasi akan menghasilkan kesimpulan guna mengambil suatu keputusan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN LOKUS

Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah unsur pelaksana sebagian tugas Kementerian Perhubungan Republik Indonesia yang berfungsi untuk melaksanakan tugas pemerintahan di Bidang Perhubungan Udara. Dalam Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan dijelaskan dalam pasal 4 dan 5 mengenai tugas dan fungsi pada Kementerian Perhubungan. Pasal 4, Kementerian Perhubungan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Sedangkan pada pasal 5 menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Kementerian Perhubungan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan pelayanan, keselamatan, dan keamanan transportasi, serta peningkatan aksesibilitas, konektivitas, dan kapasitas sarana dan prasarana transportasi;
- b. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan;
- c. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Perhubungan;
- d. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Perhubungan;
- e. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Perhubungan di daerah;
- f. pelaksanaan analisis dan rekomendasi kebijakan transportasi;
- g. pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia transportasi; dan

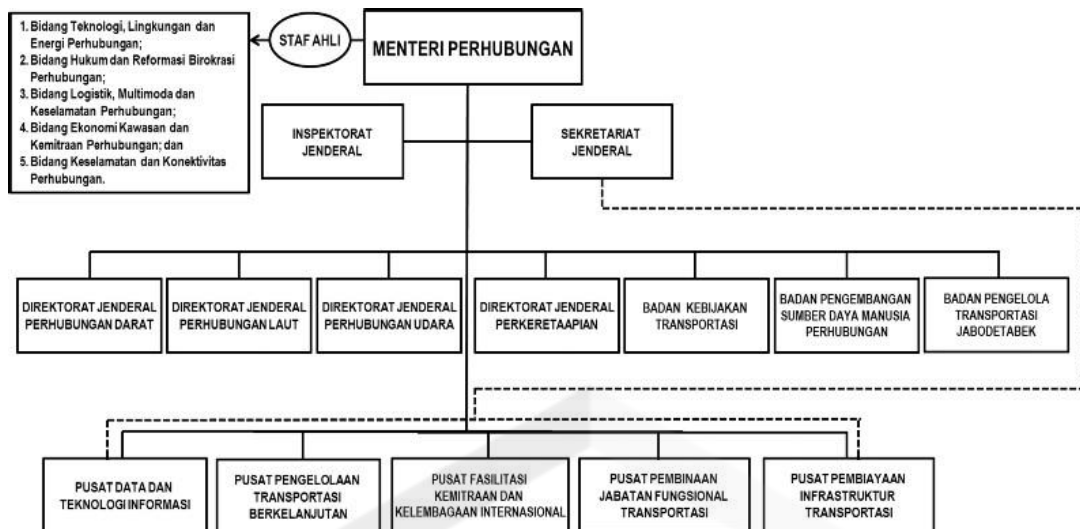
- h. pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.

1. Struktur Instansi

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan, susunan organisasi Kementerian Perhubungan terdiri atas:

1. Sekretariat Jenderal;
2. Direktorat Jenderal Perhubungan Darat;
3. Direktorat Jenderal Perhubungan Laut;
4. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara;
5. Direktorat Jenderal Perkeretaapian;
6. Badan Pengelola Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi;
7. Inspektorat Jenderal;
8. Badan Kebijakan Transportasi;
9. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan;
10. Staf Ahli Bidang Teknologi dan Energi Perhubungan;
11. Staf Ahli Bidang Hukum dan Reformasi Birokrasi Perhubungan;
12. Staf Ahli Bidang Logistik dan Multimoda Perhubungan;
13. Staf Ahli Bidang Kawasan dan Lingkungan Perhubungan;
14. Staf Ahli Bidang Keselamatan dan Konektivitas Perhubungan;
15. Pusat Data dan Teknologi Informasi;
16. Pusat Pengelolaan Transportasi Berkelanjutan;
17. Pusat Fasilitas Kemitraan dan Kelembagaan Internasional;
18. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Transportasi; dan
19. Pusat Pembiayaan Infrastruktur Transportasi.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Perhubungan



Selain itu, Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara terdiri atas:

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal;
- b. Direktorat Angkutan Udara;
- c. Direktorat Bandar Udara;
- d. Direktorat Keamanan Penerbangan;
- e. Direktorat Navigasi Penerbangan; dan
- f. Direktorat Kelainakudaraan dan Pengoperasian Pesawat Udara.

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara

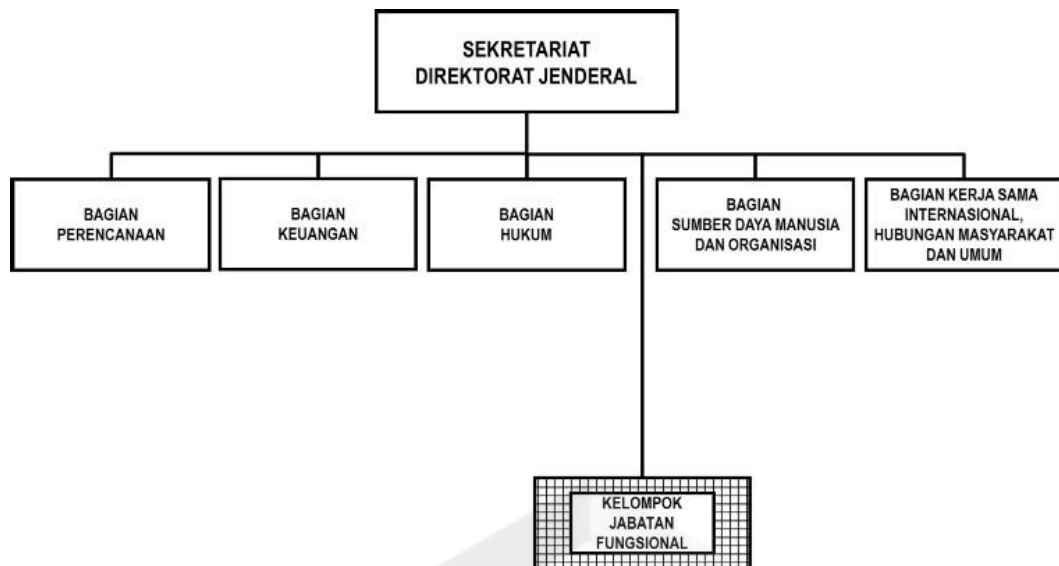


Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi termasuk kedalam bagian Sekretariat Direktorat Jenderal. Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas dan pemberian pelayanan dukungan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Selain itu, susunan organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas:

- a. Bagian Perencanaan;
- b. Bagian Keuangan;
- c. Bagian Hukum;
- d. Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi; dan
- e. Bagian Kerja Sama Internasional, Hubungan Masyarakat dan Umum; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pelaksanaan kegiatan, evaluasi dan pembinaan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan dan evaluasi serta organisasi dan tata laksana. Adapun Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan bahan penyusunan analisis beban kerja, rencana kebutuhan aparatur sipil negara, formasi jabatan, peta jabatan, pelaksanaan pengadaan dan penyiapan bahan tes kompetensi bidang, pengangkatan calon pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil dalam jabatan, penyusunan kepangkatan, pola karier, penyiapan bahan promosi jabatan, mutasi sumber daya manusia, pelaksanaansumpah jabatan, pemenuhan hak-hak sumber daya manusia, monitoring Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara, serta pengelolaan sistem informasi aparatur sipil negara;
- b. penyiapan bahan penyusunan standar kompetensi, analisa dan evaluasi jabatan, pengembangan dan evaluasi kompetensi aparatur sipil negara, pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional tertentu, penyesuaian

ijazah, pembinaan dan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara, koordinasi pencegahan pemberantasan penyalahgunaan narkoba, pelaksanaan evaluasi kinerja aparatur sipil negara, penerbitan tanda jasa dan kehormatan, kesejahteraan sumber daya manusia serta program pengendalian gratifikasi; dan

- c. penyiapan bahan penyusunan, pengembangan, penghapusan dan evaluasi organisasi, harmonisasi sistem tata laksana, bimbingan teknis penyusunan dan evaluasi pola tata kelola, peta proses bisnis, dan standar operasional prosedur, serta koordinasi pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi.

2. Visi Misi Instansi

Visi Misi Direktorat Jenderal Perhubungan Udara adalah “Terwujudnya penyelenggaraan transportasi udara yang handal, berdaya saing dan memberikan nilai tambah dalam mendukung ketahanan nasional”. Penjelasan Visi dan Misi secara garis besar antara lain:

- Pelayanan Transportasi Udara yang Handal

Diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang aman, selamat, nyaman, tepat waktu, terpelihara, mencukupi kebutuhan, menjangkau seluruh pelosok tanah air serta mampu mendukung pembangunan nasional.

- Pelayanan Transportasi Udara yang Bersaing

Diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang efisien, dengan harga terjangkau oleh semua lapisan masyarakat, dilayani oleh SDM yang profesional, mandiri dan produktif.

- Pelayanan Transportasi Udara yang Mempunyai Nilai Tambah

Diindikasikan oleh penyelenggaraan perhubungan yang mampu mendorong pertumbuhan produksi nasional melalui iklim usaha yang kondusif bagi berkembangnya peran serta masyarakat, usaha kecil, menengah dan koperasi.

B. PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan bab ini, penulis akan mengontekstualisasikan penelitian dengan kondisi lapangan pada saat pelaksanaannya, dengan merujuk peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan Pasal 339 yakni Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pelaksanaan kegiatan, evaluasi, dan pembinaan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan dan evaluasi serta organisasi dan tata laksana.

Berikut adalah hasil observasi dan dokumen pendukung yang telah penulis peroleh dari hasil observasi secara langsung dan hasil observasi dokumen :

1. Terjadi penurunan tingkat kepuasan publik terhadap pelayanan ASN yang diakibatkan oleh tingkat pendidikan, keterampilan, dan keahlian yang masih perlu ditingkatkan.
2. Ketidakseimbangan antara Jumlah ASN yang Mengikuti Diklat: Hanya 6.000 dari 8.020 ASN yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), yang berdampak pada kualitas SDM di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Melalui penelitian ini, tujuannya adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta kesiapan menghadapi perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi. Hasil penelitian tersebut dilihat melalui penelaahan berbagai aspek dengan menggunakan kerangka analisis Model Kirkpatrick yang meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Dengan menggunakan kerangka ini, penulis menggunakan instrumen penelitian berupa wawancara dengan key informant dan telaah dokumen terkait pengembangan kompetensi. Pendekatan ini memberikan gambaran umum dan deskripsi hasil kondisi lapangan, yang berfungsi sebagai ukuran tingkat keberhasilan evaluasi pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan.

Berikut akan dijelaskan secara lebih mendalam melalui aspek dari Model Kirkpatrick, yaitu :

1. Evaluasi pada Tingkat Reaksi (*Reaction Level*)

Evaluasi pada Tingkat Reaksi (*Reaction Level*) adalah tahap pertama dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick, yang fokus pada bagaimana peserta pelatihan merespons atau bereaksi terhadap program pelatihan yang diikuti. Evaluasi ini penting untuk mengetahui kesan awal peserta terkait pengalaman mereka selama pelatihan, yang mencakup aspek-aspek seperti kepuasan, relevansi, dan kenyamanan selama pelatihan. Evaluasi di tingkat reaksi penting untuk mendapatkan gambaran awal tentang bagaimana pelatihan diterima oleh peserta.

Berikut ini adalah hasil penelitian pada tingkat reaksi:

a. Reaksi terhadap pentingnya diadakan Pelatihan

Informant II :

"Diklat ini adalah sebagai sumber pegawai ya, setiap pegawai di DJPU mengembangkan kompetensi mereka, mengembangkan talenta mereka, mengembangkan kecakapan mereka dalam bekerja, baik di tupoksi jawabatan maupun di luar lingkungan kerja tapi tetap fokus utamanya berada di dalam lingkungan kerja, karena apa? Di dalam pekerjaan itu tidak serta-merta selalu dalam kondisi yang sama akan ada berbagai kondisi yang harus dipersiap, yang harus memaksa para pegawai untuk siap dalam keadaan apapun. makanya diadakan namanya pendidikan dan pelatihan, nanti juga ada yang namanya penyegaran jadi pendidikan dan pelatihan ini dilakukan untuk mengembangkan kompetensi mereka agar mereka mampu dan siap mengejar fokus pekerjaan mereka secara lebih

baik dan yang pastinya dapat menguntungkan kinerja organisasi mereka masing-masing”

Dari hasil wawancara kepada informan kunci menyoroti betapa pentingnya pendidikan dan pelatihan (Diklat) dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU). Narasumber menjelaskan bahwa pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis yang diperlukan dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi), tetapi juga mempersiapkan pegawai untuk menghadapi berbagai kondisi pekerjaan yang dinamis. Pelatihan dan penyegaran yang diberikan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai mampu beradaptasi dan tetap kompeten dalam situasi apapun, sehingga pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Diklat menjadi sumber pengembangan SDM yang strategis, di mana pegawai tidak hanya mengembangkan kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab mereka, tetapi juga menambah nilai dalam setiap aspek pekerjaan.

Informant III

” Sebenarnya Diklat ini adalah satu proses yang tujuan akhirnya adalah untuk kepentingan organisasi. Jadi dengan adanya mengikuti Diklat teman-teman yang tadi tidak punya keahlian, yang tadinya dari tidak bisa akhirnya bisa melakukan sesuatu.

Dan dampaknya apa? Setelah mereka mengikuti Diklat otomatis tujuan organisasi tercapai. Tapi ada juga kemungkinan yang kedua dari Diklat itu sendiri adalah untuk me-refresh kembali ilmu pengetahuan yang sudah didapatkan sebelumnya oleh para pegawai. Jadi kalau tadinya sudah punya ikutan mereka sudah

mencapai titik jenuh mereka sudah mulai bosan membutuhkan motivasi yang baru mereka bisa diikutan Diklat kembali.”

Untuk memperjelas dalam hal tersebut berikut hasil wawancara kepada informan kunci menyoroti bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) memiliki peran strategis dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi.

1. Peningkatan Keterampilan Baru

Pegawai dapat memperoleh keahlian baru yang relevan dengan pekerjaan mereka, memperluas pengetahuan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

2. Penyegaran Kompetensi

Pegawai yang sudah memiliki keterampilan dapat memperbaharui pengetahuan mereka, mendapatkan informasi terbaru tentang perkembangan dalam bidang pekerjaan mereka, serta menghindari stagnasi.

3. Peningkatan Motivasi Kerja

Diklat dapat memberikan dorongan motivasi baru bagi pegawai, membantu mereka merasa lebih terlibat dan bersemangat untuk menghadapi tantangan pekerjaan.

4. Peningkatan Produktivitas

Dengan keterampilan yang lebih baik dan motivasi yang tinggi, pegawai dapat bekerja lebih produktif, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan.

5. Peningkatan Kepuasan Kerja

Pegawai yang merasa kompetensinya meningkat dan mendapat perhatian dari organisasi melalui Diklat cenderung merasa lebih dihargai, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

6. Peningkatan Kinerja Organisasi

Pegawai yang terlatih dengan baik berkontribusi pada

peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, mendukung pencapaian tujuan dan target organisasi.

Dengan demikian, Diklat berperan penting dalam meningkatkan kualitas individu dan organisasi secara keseluruhan sehingga dari hasil mengikuti pendidikan dan pelatihan membuat peserta pelatihan menjadi puas, relevan, dan nyaman pada saat mengikuti program tersebut.

b. Reaksi terhadap Latar Belakang Dilakukannya Diklat

Latar belakang pelaksanaan Diklat didasarkan pada kebutuhan untuk memastikan bahwa kompetensi pegawai terus berkembang, reaksi dan motivasi mereka positif, serta perubahan perilaku dan peningkatan kinerja organisasi terjadi secara nyata. Pelatihan menjadi komponen penting dalam membangun ASN yang tangguh dan mampu menghadapi perubahan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan lebih baik.

Latar belakang pelaksanaan Diklat pada tingkat reaksi ini guna mendorong perubahan perilaku yang lebih baik dalam lingkungan kerja, Serta mengurangi kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Informant I

"Latar belakang yang harus dilakukan diklat adalah, kalau kita adalah direktur teknis. Sehingga para ahli ini harus mempunyai kemampuan untuk penyesuaian di dalam dia bekerja, mengoperasikan peralatan secara teknis.

Sehingga harus pemahaman ini dilakukan melalui diklat, atau pelatihan-pelatihan ya. Baik yang short course maupun long course

*ya, ataupun middle
bahkan gitu ya.”*

Dari hasil wawancara kepada informan kunci sudah sesuai, dikarenakan Kementerian Perhubungan adalah Kementerian Teknis, Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi memastikan bahwa dalam rangka pemenuhan kualitas SDM yang ada diseluruh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Tugas Bagian dan Sumber Daya Manusia dan Organisasi itu sendiri yang bertanggung jawab untuk mengatur pelaksanaan diklat.

Dalam hasil wawancara tersebut menggarisbawahi pentingnya pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai, terutama dalam konteks teknis. Ditekankan bahwa sebagai seorang direktur teknis, adalah krusial bagi para ahli untuk memiliki kemampuan penyesuaian dalam bekerja dan mengoperasikan peralatan teknis secara efektif. Untuk mencapai hal tersebut, pemahaman yang mendalam tentang perangkat dan proses yang digunakan harus diperoleh melalui pelatihan yang sistematis.

Dalam hal ini, Diklat menjadi sarana yang vital, baik dalam bentuk *short course*, *long course*, maupun *middle course*, untuk memastikan pegawai tidak hanya memiliki pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktis yang diperlukan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kompetensi teknis pegawai yang pada akhirnya berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas operasional di lingkungan kerja.

Informant III

“Macam-macam ya latar belakangnya. Tapi memang untuk dari semua permasalahan di organisasi itu tidak melulu harus dengan Diklat. tapi kita selaku analis SDM di kementerian, selaku pembina kepegawaian kita bisa melakukan yang namanya pemetaan terhadap para pesertanya. Jadi tidak harus selalu permasalahan kinerja organisasi rendah selalu permasalahannya dengan Diklat. Jadi kalau misalkan ada kotak prioritas nanti kita bisa cek per masing-masing pegawai apakah memang pegawai tersebut diharuskan untuk mengikuti Diklat atau pegawai tersebut sebenarnya kurang motivasi saja atau pegawai tersebut memang diharuskan untuk cukup dibimbing saja. Jadi memang tidak semua jawabannya adalah Diklat. Tapi Diklat termasuk salah satu kunci juga untuk tercapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menekankan bahwa meskipun pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah salah satu solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak semua masalah kinerja dapat diselesaikan hanya melalui Diklat. Sebagai analis Sumber Daya Manusia (SDM) di kementerian, penting untuk melakukan pemetaan terhadap pegawai untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang tepat.

Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cerdas, di mana analisis terhadap setiap pegawai dapat membantu mengidentifikasi apakah mereka memerlukan pelatihan, bimbingan, atau sekadar motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dengan adanya kotak prioritas, analis SDM dapat mengevaluasi kondisi individu pegawai dan menyesuaikan intervensi yang diperlukan. Dengan demikian, meskipun Diklat menjadi salah satu kunci untuk mencapai tujuan organisasi, penting

untuk mengenali bahwa solusi yang lebih holistik dan terintegrasi juga diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja secara efektif.

c. Reaksi Terhadap Materi yang Disampaikan dalam Pelaksanaan Diklat

Dalam hal ini, materi yang disampaikan dalam pelaksanaan Diklat dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, dengan fokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan manajerial. Dengan materi yang tepat, Diklat dapat membantu pegawai untuk siap menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka dan berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi.

Informant II

”Kalau materi dalam penyelenggaraan diklat ini kan ada dua penyampaian yang pertama itu secara online maupun secara offline kalau secara online kita tahu itu bisa melalui zoom ataupun video conference lainnya dan yang pasti akan selalu dibelikan booklet atau modul untuk pembelajaran mandiri dan untuk pembelajaran secara offline itu lebih fleksibel lagi karena dilakukan di ruang kelas dan itu memastikan setiap pegawai atau peserta diklat itu memahami apa yang disampaikan”

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan wawancara kepada informan kunci yang menyatakan bahwa terdapat dua metode penyampaian materi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu secara online dan offline. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan tantangan tersendiri.

Dalam penyelenggaraan secara online, peserta Diklat

menggunakan platform seperti Zoom atau video conference lainnya, yang memungkinkan fleksibilitas dalam mengikuti pelatihan dari lokasi yang berbeda. Untuk mendukung pembelajaran, setiap peserta biasanya diberikan booklet atau modul yang dapat digunakan untuk pembelajaran mandiri. Hal ini tidak hanya meningkatkan aksesibilitas pelatihan tetapi juga mendorong peserta untuk belajar secara mandiri dan mempersiapkan diri sebelum sesi interaksi langsung.

Di sisi lain, penyelenggaraan offline di ruang kelas menawarkan keuntungan tersendiri. Metode ini memungkinkan interaksi langsung antara pengajar dan peserta, serta memberikan kesempatan bagi peserta untuk berdiskusi, bertanya, dan berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka. Keterlibatan dalam suasana belajar yang lebih tradisional ini dapat memastikan bahwa setiap pegawai atau peserta Diklat benar-benar memahami materi yang disampaikan. Dengan demikian, baik metode online maupun offline memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan Diklat dan pengembangan kompetensi pegawai, tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik dari masing-masing instansi.

d. Reaksi terhadap Tingkat Kepuasan Pelaksanaan Pelatihan

Tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan indikator penting untuk mengevaluasi efektivitas dan relevansi program pelatihan yang telah dilaksanakan.

Dengan mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan Diklat, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam program pelatihan yang diselenggarakan.

Umpan balik dari peserta sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan dan untuk memastikan bahwa Diklat yang diselenggarakan benar-benar memenuhi kebutuhan pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Informant III

” Pada dasarnya kami puas karena memang Diklat ini kan wajib ya, wajib dilaksanakan. Jadi kalau misalkan dengan adanya Diklat ini akhirnya bisa dapat membantu tujuan kami pada prinsipnya gitu sih.

Dan yang pasti kalau di kita, di Kementerian Perhubungan karena ada beberapa jabatan teknis yang memang mengharuskan seseorang itu untuk ikut Diklat karena output dari hasil Diklat tersebut adalah berupa lisensi, jadi memang ini wajib banget untuk dilakukan.”

Dari hasil wawancara kepada informan kunci tersebut menyoroti pentingnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) dalam konteks Kementerian Perhubungan, dengan penekanan pada kepuasan peserta terhadap program pelatihan yang diwajibkan. Peserta mengungkapkan bahwa Diklat tidak hanya merupakan kewajiban, tetapi juga merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal ini, Diklat menjadi krusial karena beberapa jabatan teknis mengharuskan pegawai untuk mengikuti pelatihan guna memperoleh lisensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka. Dengan adanya pelatihan yang terstruktur dan diwajibkan ini, peserta merasa bahwa mereka mendapatkan manfaat yang signifikan, baik dalam pengembangan kompetensi individu maupun

dalam memenuhi tuntutan profesional yang diperlukan dalam posisi mereka.

Kepuasan peserta terhadap pelaksanaan Diklat mencerminkan pemahaman bahwa pelatihan ini merupakan investasi yang tidak hanya mendukung pengembangan diri, tetapi juga berkontribusi langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Informant II

” Kalau saya saat mengikuti diklat menurut saya sudah sesuai dengan sarana dan perasanan yang diberikan. jadi kelengkapan baik itu diklat secara online maupun offline menurut saya itu dari sisi instrukturnya, materinya sampai lingkungan di klatnya juga menurut saya sudah oke sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pegawai khususnya didirikan perhubungan udara.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menggambarkan pengalaman positif peserta selama mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat), dengan penekanan pada kesesuaian sarana dan prasarana yang disediakan. Peserta merasa bahwa pelatihan yang diikuti—baik secara online maupun offline—telah memenuhi standar yang diperlukan untuk mendukung proses belajar.

Kelengkapan fasilitas, kualitas instruktur, dan materi yang disampaikan diakui sebagai elemen kunci yang berkontribusi pada pengalaman pelatihan yang memuaskan. Lingkungan pelatihan yang kondusif, baik dalam pengaturan fisik maupun virtual, turut mendukung kebutuhan pegawai di Kementerian Perhubungan, khususnya di sektor perhubungan udara.

Dengan demikian, kepuasan peserta tidak hanya berasal dari materi yang disampaikan, tetapi juga dari bagaimana keseluruhan pengalaman pelatihan dirancang untuk memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pegawai. Ini mencerminkan pentingnya dukungan infrastruktur yang memadai dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pencapaian tujuan organisasi.

e. Reaksi terhadap Pelatihan yang di dapatkan

Reaksi terhadap pelatihan Diklat yang didapatkan peserta mencerminkan seberapa baik pengalaman pelatihan memenuhi harapan mereka. Dari hasil pelatihan, banyak peserta yang menyatakan kepuasan terhadap kualitas materi, metode penyampaian, serta kemampuan instruktur. Ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya dianggap sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai kesempatan berharga untuk belajar dan berkembang.

Informant I :

"Pelatihan seperti contoh ya, contoh-contoh misalkan pelatihan dari junior upsec ke senior upsec. Ini ada peningkatan level."

Dari hasil wawancara tersebut dengan informan kunci, hal ini menyoroti pentingnya progresi dan peningkatan level dalam pelatihan, khususnya dalam konteks pendidikan dan pelatihan (Diklat). Proses pelatihan yang dilakukan dari junior upsec ke senior upsec mencerminkan suatu sistem pengembangan karir yang terstruktur, di mana peserta pelatihan mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka secara bertahap.

Peningkatan level ini tidak hanya mencakup penguasaan

materi yang lebih kompleks, tetapi juga mengarah pada pengembangan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan untuk posisi yang lebih tinggi. Dengan adanya jalur peningkatan yang jelas, peserta dapat merasakan kemajuan dan pertumbuhan dalam karir mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, proses ini juga menciptakan budaya belajar di dalam organisasi, di mana pegawai didorong untuk terus meningkatkan diri dan berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan yang dirancang untuk mengakomodasi peningkatan level seperti ini menjadi sangat penting, tidak hanya untuk pengembangan individu, tetapi juga untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Informant II :

”Saya pernah ikut diklat, saya pernah ikut diklat pemadam kebakaran saya juga pernah ikut diklat keudaraan, human factor saya juga pernah ikut diklat manajerial”

Dalam hasil informasi yang penulis dapatkan dari informan kunci bahwa hal tersebut mencerminkan pengalaman luas peserta dalam mengikuti berbagai jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat), yang menunjukkan komitmen terhadap pengembangan diri dan profesionalisme. Dengan mengikuti Diklat pemadam kebakaran, peserta memperoleh keterampilan praktis yang esensial dalam situasi darurat, sementara Diklat keudaraan memberikan pemahaman mendalam tentang aspek keselamatan dalam industri penerbangan.

Partisipasi dalam Diklat human factor juga penting, karena

membantu peserta memahami bagaimana faktor manusia dapat memengaruhi kinerja dan keselamatan operasional. Di sisi lain, Diklat manajerial berfokus pada pengembangan kemampuan kepemimpinan dan manajemen, yang sangat diperlukan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan berbagai pengalaman ini, peserta tidak hanya memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka, tetapi juga menunjukkan kesiapan untuk menghadapi tantangan di berbagai bidang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti berkontribusi signifikan terhadap pengembangan kompetensi dan kesiapan profesional yang lebih baik dalam mendukung tujuan organisasi.

f. Reaksi terhadap relevansi pelatihan yang diadakan dengan kebutuhan pekerjaan.

Reaksi terhadap relevansi pelatihan yang diadakan dengan kebutuhan pekerjaan sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas program pendidikan dan pelatihan. Peserta sering kali merasakan dampak langsung dari pelatihan jika materi yang disampaikan selaras dengan tantangan dan tuntutan yang mereka hadapi di tempat kerja.

Ketika peserta melihat bahwa pelatihan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang langsung dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari mereka, tingkat kepuasan dan motivasi untuk belajar meningkat. Hal ini menciptakan persepsi positif terhadap pelatihan, yang pada gilirannya dapat mendorong peserta untuk aktif menerapkan apa yang telah dipelajari.

Sebaliknya, jika peserta merasa bahwa pelatihan tidak relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka,

reaksi negatif dapat muncul. Hal ini bisa menurunkan semangat peserta dan mengurangi kemungkinan mereka untuk menerapkan hasil pelatihan dalam konteks pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi penyelenggara pelatihan untuk melakukan analisis kebutuhan sebelum merancang program, memastikan bahwa materi yang diajarkan benar-benar relevan dan bermanfaat bagi peserta.

Dengan demikian, reaksi peserta terhadap relevansi pelatihan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan program pelatihan dan membantu organisasi untuk merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif di masa depan.

Informant I :

” Karena seseorang yang diberi tugas dari semula misalkan junior ke senior, ini sesuai levelan nanti akan mendapatkan pelatihan dari struktur yang kompeten. Kemudian juga nanti setelah diklat, ASN tersebut akan melakukan pekerjaan di jenjang yang lebih tinggi.”

Dari hasil wawancara dengan informan kunci, pernyataan tersebut menggarisbawahi pentingnya penyesuaian pelatihan dengan level tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh pegawai, khususnya dalam konteks perkembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN). Proses transisi dari posisi junior ke senior mencerminkan kebutuhan untuk memberikan pelatihan yang sesuai dengan tingkat kompetensi dan tanggung jawab yang lebih besar.

Pelatihan yang diberikan oleh instruktur yang kompeten sangat krusial dalam mempersiapkan ASN untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks di tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya pelatihan yang tepat, ASN tidak hanya mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, tetapi juga membangun kepercayaan diri untuk menjalankan tugas di jenjang

yang lebih tinggi.

Setelah mengikuti Diklat, peserta diharapkan dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam praktik kerja mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Oleh karena itu, pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan perkembangan karir ASN akan berdampak positif tidak hanya pada individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan organisasi.

Informant II :

"Kalau terkait dengan relevansi menurut saya sangat relevan karena setiap materi diklat itu disesuaikan dengan kebutuhan setiap peserta misalkan seperti ini, di klat human factor itu kalau didirikan perhubungan udara maka akan disesuaikan dengan human factor di udara-keudaraan tapi jika diklat tersebut diberikan ke pegawai luar, kemenhub atau mungkin sipil biasa atau masyarakat mungkin disesuaikan dengan kebutuhan mereka jadi materinya itu menyesuaikan tapi tidak mengurangi komposisi dasar dari materi diklat tersebut."

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, dalam konteks ini menekankan pentingnya relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik peserta, yang merupakan kunci untuk memastikan efektivitas program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Dengan penyesuaian materi pelatihan, seperti pada contoh Diklat human factor untuk pegawai di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peserta akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan aplikatif sesuai dengan konteks pekerjaan mereka.

Hal ini juga berlaku ketika pelatihan diberikan kepada kelompok yang berbeda, seperti pegawai luar atau masyarakat

umum. Dengan menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik mereka, organisasi dapat memastikan bahwa peserta tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga keterampilan yang relevan dan langsung dapat diterapkan.

Meskipun ada penyesuaian, komposisi dasar dari materi Diklat tetap dipertahankan, sehingga peserta tetap mendapatkan fondasi yang kuat. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan peserta terhadap pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa pelatihan tersebut memberikan nilai tambah yang nyata bagi kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, relevansi pelatihan menjadi faktor krusial dalam mencapai tujuan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

g. Reaksi terhadap kualitas pengajar selama Pelatihan

Reaksi terhadap kualitas pengajar selama pelatihan Diklat menjadi aspek krusial dalam menilai efektivitas program pendidikan dan pelatihan. Ketika peserta merasa bahwa pengajar memiliki kompetensi yang tinggi, baik dalam pengetahuan materi maupun dalam kemampuan menyampaikan informasi, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam proses belajar.

Pengajar yang mampu menjelaskan konsep dengan jelas, memberikan contoh relevan, serta berinteraksi aktif dengan peserta dapat menciptakan suasana belajar yang lebih dinamis dan produktif. Sebaliknya, jika peserta merasa bahwa pengajar kurang kompeten atau tidak mampu menyampaikan materi dengan baik, reaksi negatif dapat muncul, yang pada gilirannya dapat mengurangi keinginan mereka untuk belajar dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh.

Umpan balik mengenai kualitas pengajar juga sangat berharga bagi penyelenggara Diklat. Dengan memahami reaksi peserta terhadap pengajar, penyelenggara dapat melakukan penilaian dan pengembangan lebih lanjut bagi para instruktur, termasuk pelatihan tambahan atau peningkatan metode pengajaran.

Oleh karena itu, reaksi peserta terhadap kualitas pengajar bukan hanya merupakan cerminan dari kepuasan individu, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan keseluruhan efektivitas pelatihan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Informant I :

” Jadi para instruktur ini juga diuji kemampuannya ya, kemudian juga seyogianya ada sertifikat sehingga mereka ngajar sesuai dengan kompetensi dan sertifikasi kemampuannya, baik terhadap kemampuan pribadi maupun penguasaan materi.”

Dari hasil informan kunci, hal ini menyoroti pentingnya uji kompetensi bagi instruktur dalam pelaksanaan pelatihan Diklat. Dengan menguji kemampuan instruktur, organisasi dapat memastikan bahwa para pengajar tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang materi, tetapi juga keterampilan pendidikan yang memadai untuk menyampaikan informasi dengan efektif kepada peserta.

Pemberian sertifikat kepada instruktur sebagai pengakuan atas kompetensi dan sertifikasi kemampuan mereka menambah legitimasi dan kepercayaan peserta terhadap kualitas pengajaran yang diterima. Hal ini menciptakan keyakinan bahwa instruktur memiliki

kualifikasi yang sesuai dan dapat memberikan pengetahuan serta keterampilan yang relevan.

Dengan demikian, aspek uji kompetensi dan sertifikasi bagi instruktur bukan hanya memberikan jaminan kualitas pengajaran, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan profesionalisme di lingkungan pelatihan. Reaksi positif peserta terhadap instruktur yang kompeten dapat meningkatkan pengalaman belajar secara keseluruhan dan mendorong peserta untuk lebih aktif terlibat dalam proses pelatihan, yang pada gilirannya dapat mendukung pencapaian tujuan pelatihan secara efektif.

Informant II :

”Kalau untuk kualitas instruktur atau penyelenggara diklat menurut saya sudah sangat kompeten yang pertama, instruktur yang hadir dalam setiap diklat ini bersumber dari beberapa sumber yang pertama pastinya BPSDM dari BPSDM selaku tenaga pengajar bisa juga dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara maupun dari subsektor-subsektor lainnya di kepentingan perubahan dan tidak jarang juga kita mendatangkan instruktur atau pengajar dari instansi lain yang berkompeten. yang pastinya mereka mempunyai sertifikasi minimal instruktur dan kompetensi di bidang diklat yang diselenggarakan”

Dari hasil wawancara dengan informan kunci, hal tersebut menekankan tingkat kompetensi instruktur yang terlibat dalam pelaksanaan Diklat, yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan program pelatihan. Dengan melibatkan instruktur dari berbagai sumber, seperti BPSDM dan direktorat jenderal perhubungan udara, organisasi

memastikan bahwa peserta mendapatkan pengalaman belajar yang beragam dan mendalam.

Keberadaan instruktur yang berasal dari subsektor lain serta instansi lain yang memiliki keahlian dan sertifikasi di bidangnya juga menunjukkan komitmen untuk memberikan pengajaran yang berkualitas tinggi. Hal ini tidak hanya memperkaya perspektif peserta, tetapi juga meningkatkan relevansi materi pelatihan dengan berbagai konteks dan tantangan yang mungkin dihadapi di lapangan.

Dengan demikian, reaksi positif peserta terhadap kualitas instruktur mencerminkan keyakinan mereka bahwa pelatihan yang diikuti akan memberikan manfaat yang nyata dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan mereka. Keterlibatan instruktur yang berkualitas ini menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.

h. Reaksi terhadap Sarana dan Prasarana selama Pelatihan

Diklat sangat penting dalam menentukan kualitas pengalaman belajar peserta. Ketika peserta merasakan bahwa fasilitas yang disediakan, baik itu ruang kelas, peralatan, atau sumber daya pendukung lainnya, memadai dan mendukung proses

pembelajaran, hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka terhadap pelatihan.

Umpan balik peserta mengenai sarana dan prasarana ini menjadi indikator penting bagi penyelenggara pelatihan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan. Dengan mendengarkan reaksi peserta, penyelenggara dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, baik dalam hal fasilitas fisik maupun dalam penyediaan alat bantu belajar yang efektif.

Dengan demikian, reaksi terhadap sarana dan prasarana tidak hanya mencerminkan kepuasan peserta, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mencapai tujuan pelatihan secara optimal.

Informant I – II :

"Pergantian sarana dan prasarana diklat, yang pertama diklat ini dilakukan bisa tetap muka langsung, bisa menggunakan sarana online, bisa blended ya, baik sarana online maupun kata muka. Kemudian sarana-prasarana di lembaga diklat, di lingkungan kemenhub ini semua sudah disertifikasi, jadi sudah sesuai. "

"Menurut saya itu sudah sangat-sangat mumpuni karena baik itu secara online, pengajarnya juga menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai fleksibilitas pegawai ketika melakukan zoom meeting atau video conference dan secara offline juga sarana dan perasaan juga cukup lengkap ruang kelas yang nyaman, alat bantu praktik lalu juga ada modul dan juga ada tugas-tugas yang diberikan untuk menunjang diklat para peserta tersebut. Jadi sudah di atas standar menurut saya."

Dalam konteks tersebut, informan kunci menjelaskan mengenai fleksibilitas metode pelatihan yang diterapkan dalam program Diklat, di mana peserta dapat mengikuti pelatihan secara tatap muka, online, atau melalui pendekatan blended. Variasi metode ini memungkinkan peserta untuk memilih cara belajar yang paling sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka, sehingga meningkatkan pengalaman belajar secara keseluruhan.

Selain itu, penekanan pada bahwa semua sarana dan prasarana di lembaga Diklat sudah disertifikasi menunjukkan komitmen organisasi untuk memastikan bahwa fasilitas yang digunakan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Dengan sarana dan prasarana yang sesuai, peserta akan lebih mampu berfokus pada proses belajar tanpa terganggu oleh masalah teknis atau kenyamanan.

Kualitas sarana dan prasarana pelatihan yang dianggap sangat memadai, baik dalam pelaksanaan Diklat secara online maupun offline. Fleksibilitas pengajar yang menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai selama sesi online, serta fasilitas yang lengkap dalam sesi tatap muka, seperti ruang kelas yang nyaman, alat bantu praktik, dan modul, menunjukkan bahwa pelatihan dirancang dengan baik untuk mendukung pengalaman belajar peserta.

Selain itu, tugas-tugas yang diberikan sebagai bagian dari pelatihan juga memainkan peran penting dalam memperkuat pemahaman dan penerapan materi yang dipelajari. Kombinasi antara sarana yang memadai dan materi yang terstruktur ini memberikan dukungan optimal bagi peserta untuk mencapai hasil pelatihan yang maksimal.

Dengan demikian, reaksi positif peserta terhadap fasilitas yang di atas standar ini mencerminkan kepuasan mereka terhadap

kualitas pelatihan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek sarana dan prasarana, baik secara fisik maupun digital, telah berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung pengembangan kompetensi mereka selama mengikuti Diklat.

Reaksi positif peserta terhadap keberagaman metode pelatihan dan kualitas sarana prasarana ini dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan pelatihan, karena lingkungan belajar yang kondusif dan metode yang efektif mendorong keterlibatan dan motivasi peserta. Keterhubungan antara pendekatan pelatihan yang fleksibel dan fasilitas yang berkualitas menjadi elemen penting dalam menciptakan pengalaman pelatihan yang optimal dan relevan bagi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Perhubungan.

i. Reaksi terhadap alokasi anggaran guna merancang pelaksanaan Diklat

Alokasi anggaran merupakan salah satu elemen kunci dalam merancang dan melaksanakan program Diklat yang efektif. Reaksi peserta terhadap bagaimana anggaran dialokasikan dapat mencerminkan kepuasan mereka terhadap kualitas pelatihan yang diberikan, termasuk fasilitas, materi, dan instruktur yang terlibat.

Ketika anggaran dirancang dengan baik, peserta akan merasakan dampak positifnya melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, pengajar yang berkualitas, serta materi yang relevan dan up-to-date. Di sisi lain, jika alokasi anggaran kurang tepat, hal ini dapat menghambat kelancaran pelaksanaan Diklat, seperti fasilitas yang kurang memadai, keterbatasan jumlah peserta yang bisa mengikuti pelatihan, atau materi yang tidak

optimal.

Reaksi peserta terhadap alokasi anggaran ini menjadi masukan penting bagi pengambil keputusan dalam penyelenggaraan Diklat. Melalui pengelolaan anggaran yang efektif, program Diklat tidak hanya mampu mencapai tujuan peningkatan kompetensi pegawai, tetapi juga dapat menjamin keberlanjutan program pelatihan di masa mendatang. Dengan anggaran yang cukup dan dialokasikan secara tepat, pelatihan dapat dirancang secara lebih komprehensif dan memberikan dampak yang maksimal bagi peserta dan organisasi.

Informant I – III :

”Ya, berkait dengan anggaran ini jujur, secara nasional, saya sampaikan di awal bahwa dengan semua ASN punya kewajiban atau hak untuk melaksanakan diklat 20 jam per tahun, ini negara belum bisa memenuhi semuanya.”

”Kalau dibilang memenuhi kebutuhan belum. Karena seperti yang tadi saya bilang karena kalau kita berada di kementerian kita membutuhkan anggaran untuk melakukan suatu kegiatan. Jadi memang nggak bisa langsung pertama sekali diselesaikan. Atau juga lagi kan masalah Diklat ini kan luas ya.

Tiap tahun akan ada penambahan pegawai. Atau bisa jadi juga akan ada mutasi, rotasi, dan segala macam. Jadi sampai kapanpun memang tidak akan terpenuhi secara maksimal.”

” Kalau terkait dengan anggaran mungkin ya ini sepemahaman saya ya ketika satu tahun sebelum berjalannya, tahun berjalan itu kita sudah menyiapkan yang namanya rencana anggaran untuk tahun ke depannya nah disitu kita membuat anggaran berdasarkan kebutuhan-kebutuhan disini khususnya adalah diklat. Jadi berapa diklat yang dibutuhkan, berapa peserta

yang dibutuhkan berdasarkan dari database yang kita miliki maka kita ajukanlah rencana anggaran untuk diklat-diklat tersebut namun tidak jarang terjadinya pelonjakan peserta diklat”

Dari hasil penelitian semua informan kunci, hambatan tersebut menyoroti tantangan dalam alokasi anggaran untuk pelaksanaan Diklat di lingkungan ASN. Meskipun setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk mengikuti pelatihan minimal 20 jam per tahun, kenyataannya, keterbatasan anggaran menjadi penghambat utama dalam memenuhi kebutuhan tersebut secara merata. Perubahan kondisi seperti penambahan pegawai, mutasi, dan rotasi juga memperumit upaya untuk merancang anggaran yang cukup dan tepat sasaran.

Reaksi peserta terhadap program pelatihan umumnya positif. Para peserta menghargai relevansi pelatihan dalam meningkatkan keterampilan teknis dan perilaku yang sesuai dengan tugas mereka. Namun, beberapa saran untuk perbaikan mencakup optimisasi agar lebih relevan dan pembaruan yang berkelanjutan.

Selain itu, perencanaan anggaran yang dilakukan jauh sebelum tahun berjalan tidak selalu dapat mengantisipasi pelonjakan peserta atau perubahan kebutuhan yang mendesak, sehingga sering kali anggaran yang diajukan belum dapat memenuhi seluruh kebutuhan Diklat. Meskipun demikian, upaya perencanaan dan pengajuan anggaran berdasarkan database kebutuhan pegawai tetap dilakukan sebagai langkah antisipasi.

Gambar 4.4 Wawancara



Wawancara dengan informan kunci dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 11 September 2024.

2. Evaluasi Pada Tingkat Pembelajaran (*Learning Level*)

Pada tahap "Evaluasi pada Tingkat Pembelajaran," fokus utama adalah mengukur sejauh mana pengetahuan, keterampilan, atau sikap peserta pelatihan bertambah setelah mengikuti program Diklat. Evaluasi ini penting untuk mengetahui apakah materi yang disampaikan telah dipahami dengan baik dan mampu diaplikasikan oleh peserta dalam konteks pekerjaan mereka.

Dalam konteks Diklat, metode evaluasi pada tingkat ini biasanya melibatkan tes, simulasi, atau tugas-tugas praktis yang menilai pemahaman peserta. Hasil dari evaluasi ini memberikan gambaran mengenai efektivitas materi dan metode pengajaran yang digunakan dalam pelatihan, serta seberapa besar peningkatan kompetensi peserta.

Evaluasi pembelajaran menjadi langkah kritis dalam memastikan bahwa pelatihan tidak hanya berlangsung secara formal, tetapi benar-benar membawa dampak positif terhadap peningkatan kualitas kerja peserta, sesuai dengan teori evaluasi pelatihan (Kirkpatrick, 1998).

a. Informasi atau Keterampilan yang telah didapat

Pada bagian ini, fokus utama adalah mengidentifikasi informasi atau keterampilan yang telah diperoleh oleh peserta selama mengikuti program Diklat. Evaluasi ini membantu memahami seberapa efektif materi pelatihan dalam memperkaya pengetahuan dan kemampuan peserta yang dapat diterapkan di lingkungan kerja.

Setiap keterampilan baru yang diperoleh, baik teknis

maupun non-teknis, menunjukkan keberhasilan pelatihan dalam menjawab kebutuhan peserta sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Informasi yang disampaikan juga diharapkan relevan dan dapat langsung diaplikasikan dalam tugas sehari-hari, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja.

Dengan mengukur pemahaman dan keterampilan baru yang diperoleh, pelatihan dapat dievaluasi untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran tercapai, serta memberikan dampak nyata bagi pengembangan kompetensi peserta dan kemajuan organisasi.

Informant I – III :

“Informasi atau perampilan baru yang didapat oleh peserta ini adalah informasi up to date, kalau mereka tadi ada jenjang misalnya dari Junior AVSEC ke Senior AVSEC, tentu ini ilmu yang baru. Ilmu yang baru, nanti diselesaikan dengan tugas jawaban yang baru.”

“Jadi di Ditjen Perhubungan Udara itu ada Diklat yang sangat berpengaruh terhadap rating atau license suatu personil. Dan misalkan kita berikan contoh aviation security atau AVSEC dan petugas keselamatan penerbangan dan pemadam kebakaran atau PPPK. Nah kita berikan contoh disini setiap dikali mereka melakukan Diklat, baik itu Diklat Basic AVSEC, Junior AVSEC sampai Senior AVSEC. Mereka akan mendapatkan output berupa license dan sertifikat kompetensi. Dimana itu dapat meningkatkan jabatan mereka dan tunjangan kinerja berdasarkan grade mereka. Jadi misalkan nih seorang Basic AVSEC mengikuti Diklat Junior AVSEC setelah mereka

mengikuti. Maka mereka berhak untuk meningkatkan kualifikasi jabatan mereka ke Junior AVSEC. Itu adalah beberapa contoh dalam keterampilan baru yang mereka dapatkan. Yang pastinya keterampilan tersebut memberikan topoksi pekerjaan baru yang lebih kompleks di lapangan. Mungkin saja yang awalnya mereka hanya mengoperasikan mobil pemadam kebakaran tipe sekian. Jadi tipe yang lebih kompleks atau mungkin di AVSEC itu mengoperasikan mesin scanner yang biasa. Sekarang jadi mesin scanner yang lebih kompleks lagi seperti itu.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I – II menunjukkan bahwa pentingnya peningkatan keterampilan dan pengetahuan baru yang didapat peserta Diklat, terutama dalam konteks pengembangan karier, seperti transisi dari Junior AVSEC ke Senior AVSEC. Peserta memperoleh informasi terkini yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab baru yang akan mereka emban.

Proses ini tidak hanya memperkaya kompetensi individu, tetapi juga memastikan bahwa mereka siap menghadapi tantangan baru dalam pekerjaan, dengan pengetahuan yang lebih mendalam dan kemampuan yang lebih maju. Hal ini mencerminkan pentingnya pelatihan yang terus disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan jenjang karier, memastikan bahwa setiap peserta mendapatkan bekal yang diperlukan untuk melaksanakan peran barunya secara efektif.

Dan juga ditekankan pentingnya pelatihan dan sertifikasi dalam pengembangan karier di Ditjen Perhubungan Udara, terutama bagi personel seperti AVSEC (Aviation Security) dan PPPK (Petugas Keselamatan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran). Setiap kali peserta mengikuti pelatihan, seperti dari Basic AVSEC ke Junior atau Senior AVSEC, mereka tidak

hanya memperoleh sertifikat kompetensi dan lisensi, tetapi juga berhak atas peningkatan jabatan dan tunjangan kinerja yang disesuaikan dengan grade yang mereka capai.

Peningkatan keterampilan ini memberi dampak signifikan, baik pada tugas-tugas teknis mereka di lapangan maupun dalam peningkatan kualifikasi jabatan. Dengan pelatihan ini, para personel siap menghadapi tanggung jawab yang lebih kompleks, seperti mengoperasikan peralatan canggih di bidang keselamatan penerbangan dan keamanan, yang menunjukkan relevansi antara pengembangan keterampilan baru dan peningkatan kinerja mereka di lapangan.

b. Keluhan dari Peserta Diklat Mengenai Pelatihan yang Diadakan

Mengidentifikasi dan menindaklanjuti keluhan dari peserta Diklat menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa pelatihan ke depan dapat diperbaiki dan disesuaikan dengan harapan dan kebutuhan para peserta. Hal ini juga menunjukkan bahwa pelatihan bukan hanya soal transfer pengetahuan, tetapi juga pengalaman belajar yang menyeluruh, mencakup kualitas penyampaian, fasilitas, serta dukungan yang diterima peserta selama Diklat berlangsung.

”Kalau mengenai pelatihannya, saya rasa nggak akan ada keluhan, tapi mungkin keluhannya ya itu tadi, karena anggaran terbatas, tidak semua orang bisa mengikuti Diklat secara rutin, karena mereka harus menunggu daftar antrian dan lain sebagainya. Paling itu sih yang masalah.”

”Sejauh ini kita belum ada menemukan keluhan yang sangat signifikan. Yang paling hanya mereka beranggapan apakah setiap mereka mengusulkan diklat dapat langsung dipanggil.

Karena kita kembali lagi menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran Dan ketersediaan juga peserta kuota peserta pelatihan. Karena yang mengusulkan banyak sementara kuotanya dibatasi. Jadi tidak semata-mata bisa semuanya diakomodir. Mungkin sedikit komplainnya di situ mereka berharap bisa ikut semua Diklat. Sedangkan kita memfilter lagi nih si A itu sebaiknya Diklat A Si B Diklatnya B, Si C Diklatnya C Jadi mereka tidak selalu mendapatkan Diklat yang mereka inginkan. Tapi mereka mendapatkan Diklat yang mereka butuhkan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci II – III ini menggambarkan tantangan terkait pelaksanaan Diklat, terutama yang berkaitan dengan ketersediaan anggaran dan kuota peserta. Meskipun peserta jarang mengeluhkan kualitas pelatihan itu sendiri, masalah utama yang dihadapi adalah keterbatasan kesempatan untuk mengikuti Diklat secara rutin, mengingat tingginya permintaan namun kuota yang tersedia terbatas.

Para peserta sering kali harus menunggu dalam daftar antrian yang panjang, karena anggaran yang terbatas memengaruhi alokasi Diklat. Selain itu, pemilihan peserta didasarkan pada prioritas kebutuhan yang ditetapkan oleh penyelenggara, sehingga tidak semua peserta dapat mengikuti pelatihan yang mereka inginkan.

Relevansi antara pelatihan dan kebutuhan kerja tetap menjadi prioritas, meski hal ini terkadang menimbulkan keluhan karena tidak semua permintaan dapat diakomodasi sepenuhnya. Namun, proses pemilihan yang ketat ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

c. *Peningkatan Pemahaman Peserta dalam Penyelesaian Tugas dan Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaannya*

Dalam pelaksanaan Diklat, salah satu aspek yang penting adalah apakah pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan pemahaman peserta dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Evaluasi ini dapat dilihat dari sejauh mana pengetahuan yang diperoleh dari Diklat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja peserta.

Informant II – III

“Betul, tentu. Tujuan utama Diklat adalah untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan peserta, terutama bagi mereka yang mungkin awalnya memiliki pemahaman nol atau minim tentang topik tertentu. Setelah mengikuti Diklat, pemahaman mereka secara signifikan meningkat. Hal ini tercapai karena dalam setiap Diklat, peserta tidak hanya mendapatkan materi teori yang komprehensif, tetapi juga diberikan latihan praktis yang relevan dengan tugas mereka. Penyampaian materi yang terstruktur dan sistematis oleh pengajar yang kompeten memastikan bahwa setiap peserta mampu memahami konsep dengan baik dan kemudian mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari.”

“Pasti, apalagi khususnya Diklat yang dilaksanakan secara offline itu. Pasti akan meningkatkan pemahaman baru, ketampilan baru karena apa, Karena selain diajarkan melalui secara teoritis di dalam kelas. Mereka juga diberikan kesempatan untuk praktik di lapangan. Bahkan sampai magang ataupun OJT, On Job Training di unit-unit kerja di bawah Ditjen

Perhubungan Udara. Seperti Bandar-Udara ataupun kantor otoritas Bandar-Udara. Jadi yang pasti skill mereka dan pemahaman mereka langsung diuji di sana. Karena langsung menangani para penumpang di Bandar-Udara.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci II – III ini menekankan bahwa pelaksanaan Diklat, terutama yang dilakukan secara offline, memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan pemahaman dan keterampilan peserta dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Melalui kombinasi pembelajaran teori di kelas dan praktik langsung di lapangan, termasuk magang atau On Job Training (OJT), peserta mendapatkan kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan yang telah dipelajari dalam situasi nyata, seperti menangani penumpang di Bandar Udara.

Hal ini memastikan bahwa peningkatan pemahaman tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga praktis, dengan pengujian langsung di unit kerja yang terkait. Dengan demikian, pelatihan ini dinilai berhasil meningkatkan keterampilan teknis dan pemahaman peserta sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, seperti yang diharapkan dari tujuan utama Diklat.

d. Jenis-Jenis Diklat yang Diberikan kepada Peserta Diklat

Dalam pelaksanaan diklat, jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada peserta sangat bervariasi, tergantung pada kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Setiap jenis diklat dirancang untuk mengasah keterampilan spesifik yang relevan dengan posisi atau jabatan yang dijalani peserta.

Informant I – II :

”Kalau jenis diklatnya, ada diklat klasikal, kemudian ada diklat non klasikal. tapi yang lebih sering adalah diklat-diklat teknis pada umumnya, yang mereka ikuti sesuai dengan pekerjaan di lapangan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I, Hal ini Merujuk pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, jenis diklat yang diberikan kepada pegawai negeri sipil (PNS) dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu diklat klasikal dan non-klasikal. Dalam wawancara yang disebutkan, dijelaskan bahwa diklat teknis sering kali menjadi fokus utama sesuai dengan kebutuhan pekerjaan di lapangan. Hal ini sejalan dengan peraturan yang menyebutkan bahwa diklat teknis dilakukan untuk meningkatkan kompetensi khusus dalam jabatan, di mana pendekatan klasikal (tatap muka) maupun non-klasikal (seperti e-learning) dapat diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Diklat klasikal biasanya melibatkan metode pembelajaran langsung di kelas atau praktik lapangan, sementara diklat non-klasikal lebih fleksibel dan bisa dilaksanakan secara daring, melalui modul pembelajaran mandiri, atau metode lain yang mendukung pembelajaran tanpa harus hadir secara fisik. Dengan demikian, kedua jenis diklat ini memberikan berbagai opsi bagi ASN untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pekerjaan mereka.

Informant II – III :

”Jadi Diklat ini sebenarnya ada banyak jenis ya. Cuma yang paling umum itu adalah Diklat Teknis. Yang biasanya diberikan untuk orang-orang yang ada lapangan. Lalu ada juga Diklat

Manajerial dan juga ada Diklat Administatif Dan saat ini yang paling sering itu dibutuhkan maupun dilaksanakan adalah Diklat Teknis. Ya paling banyak itu Diklat Teknis,Diklat Manajerial itu ada beberapa dan Diklat Administatif mungkin ada beberapa juga.”

Terkait dengan jenis-jenis diklat yang diselenggarakan, sesuai dengan wawancara yang dilakukan pada informan kunci I dan II, ada beberapa jenis utama diklat yang kerap diberikan kepada para pegawai. Diklat teknis menjadi yang paling umum, terutama bagi pegawai yang bekerja di lapangan, seperti yang disebutkan dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 10 Tahun 2018. Selain diklat teknis, diklat manajerial juga penting untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, sedangkan diklat administratif berfokus pada peningkatan keterampilan dalam administrasi sehari-hari. Meski diklat manajerial dan administratif tidak sebanyak diklat teknis, semuanya memainkan peran kunci dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Program pelatihan ini berhasil meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta secara signifikan. Namun, beberapa peserta mengusulkan agar pelatihan lebih banyak fokus pada simulasi tugas nyata atau kasus praktis yang relevan, serta menyediakan lebih banyak kesempatan untuk praktik langsung.

Gambar 4.5 Wawancara



Wawancara dengan informan kunci dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 11 September 2024.

3. Evaluasi Pada Tingkat Perilaku (*Behaviour Level*)

Evaluasi pada tingkat perilaku merupakan tahap penting dalam mengukur efektivitas diklat yang telah dilaksanakan. Berdasarkan teori Kirkpatrick (1998), tahap ini menilai sejauh mana peserta diklat mampu menerapkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang mereka peroleh selama pelatihan ke dalam situasi kerja sehari-hari.

Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada pemahaman teoritis, tetapi lebih kepada perubahan perilaku nyata di tempat kerja yang diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai. Perubahan perilaku tersebut menjadi indikator bahwa pelatihan yang diadakan benar-benar memberikan dampak positif dalam peningkatan profesionalitas ASN.

a. Dampak Diklat Terhadap Peningkatan Kinerja Peserta di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara

Diklat yang diselenggarakan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja peserta. Melalui berbagai program pelatihan yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan di lapangan, peserta tidak hanya mendapatkan pengetahuan teoritis, tetapi

juga keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari mereka. Sebagai contoh, diklat teknis yang berfokus pada keselamatan penerbangan dan manajemen bandar udara memberikan wawasan baru yang esensial bagi para petugas.

Informant I – III :

” Iya, tentu. Tentu meningkatkan. Terkait dengan peningkatan kinerja, dengan bertambahnya pemahaman, dengan bertambahnya kewenangan, maka bisa melakukan bagaimana yang semula tidak bisa menjadi bisa. Yang semula jangkauannya hanya mungkin di level dasar, ini ke level yang menengah atau atas.”

” Pastinya ini sangat membantu ya, Apalagi di dalam bidang pekerjaan Misalkan ya kalau terkait dengan Diklat-Diklat Rating. Pastinya mereka memiliki tupoksi dan kewenangan yang baru. Yang awalnya mungkin hanya mengerjakan 3 tugas. Bisa mengerjakan 4 tugas karena memiliki kewenangan dalam mengerjakan tugas tersebut. Jadi setiap Diklat memiliki output. Yang harus nantinya memberikan kontribusi kembali kepada unit kerja masing-masing”

” Tentunya jawabannya iya, karena dengan adanya Diklat, otomatis tujuan organisasi tercapai, pekerjaannya juga jadi lebih baik, kinerjanya juga lebih bagus, seperti itu.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I – III, terlihat jelas bahwa pelaksanaan diklat memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja peserta di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Para Peserta melaporkan bahwa dengan bertambahnya pemahaman dan kewenangan melalui diklat, mereka dapat

melakukan tugas yang sebelumnya tidak dapat mereka kerjakan. Misalnya, individu yang awalnya hanya bertanggung jawab atas tiga tugas kini mampu menangani empat tugas, berkat pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh. Selain itu, dengan adanya diklat, peserta dapat bertransisi dari level dasar ke level menengah atau atas, yang menunjukkan adanya peningkatan dalam kompetensi mereka.

Dengan kontribusi yang lebih besar terhadap unit kerja masing-masing, hasil diklat secara langsung mendukung pencapaian tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan efektif.

b. Perubahan Signifikan Peserta Diklat Setelah Mengikuti Pelatihan

Perubahan signifikan yang terjadi pada peserta diklat setelah mengikuti pelatihan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan dan kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Hal ini terlihat dari pernyataan peserta yang menyatakan bahwa dengan bertambahnya pemahaman dan kewenangan yang diperoleh dari diklat, mereka mampu melakukan tugas yang sebelumnya tidak dapat mereka lakukan. Misalnya, peserta yang sebelumnya hanya memiliki jangkauan kerja di level dasar kini dapat beroperasi di level yang lebih tinggi.

Selain itu, ada juga perubahan dalam jumlah tugas yang dapat mereka tangani. Peserta diklat yang sebelumnya hanya mengerjakan tiga tugas kini mampu menyelesaikan empat tugas berkat pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh. Setiap diklat juga memberikan output yang berkontribusi terhadap unit kerja masing-masing, yang menunjukkan bahwa pelatihan tersebut tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, adanya diklat telah terbukti berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas kinerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Informant I :

"Tentu, ya. Jadi, misalkan di AVSEC, mereka mungkin hanya menggunakan perangkat manual, kemudian dia diklatkan ke senior, dia menggunakan fasilitas yang sudah menggunakan X-ray, contohnya."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci I, beliau mengilustrasikan perubahan signifikan yang dialami peserta diklat, khususnya di bidang *Aviation Security* (AVSEC). Sebelumnya, peserta hanya menggunakan peralatan manual dalam menjalankan tugasnya. Namun, setelah mengikuti diklat dan meningkat ke tingkat senior, mereka kini dapat mengoperasikan fasilitas yang lebih canggih, seperti mesin *X-ray*.

Hal ini menunjukkan bahwa diklat tidak hanya meningkatkan pemahaman teori tetapi juga memperkenalkan peserta pada teknologi dan alat yang lebih modern, yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan adanya pembaruan ini, peserta diklat dapat melakukan tugas dengan lebih efisien dan efektif, serta berkontribusi lebih besar terhadap keselamatan dan keamanan penerbangan. Peningkatan kemampuan ini mencerminkan dampak langsung dari pelatihan terhadap kualitas kinerja dan adaptasi peserta di lapangan.

Informant II :

"Pastinya ada perubahan ya. Jadi kebanyakan itu pasti perubahan dalam kinerja pegawainya ya. Jadi yang pertama itu pasti meningkatkan pemahaman pegawai dalam pekerjaan yang

terkuni Dan poin yang terbesar itu saya rasa meningkatkan motivasi yang bersangkutan. Sehingga mereka sudah tidak lagi takut dalam mengerjakan suatu tanggung jawab. Karena mereka sudah terqualifikasi ya untuk mengerjakan tanggung jawab tersebut. Berawal dari motivasi tersebut mereka pastinya akan meningkatkan kompetensi mereka. Seiring dengan berjalannya waktu. Jadi hal tersebut sudah menjadi hal yang pasti ya. Bagi pegawai yang mengikuti Diklat pasti akan meningkatkan pedenya ketika bekerja.”

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci II, Hasil wawancara tersebut menyoroti perubahan positif yang dialami peserta diklat, terutama dalam aspek kinerja pegawai. Pertama-tama, pelatihan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, pegawai menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan tugas.

Poin utama yang disampaikan adalah peningkatan motivasi, yang tampaknya menjadi kunci dalam proses ini. Ketika pegawai merasa terqualifikasi untuk menjalankan tanggung jawab mereka, rasa takut dan keraguan berkurang, yang pada gilirannya meningkatkan keberanian mereka untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Dengan motivasi yang lebih tinggi, pegawai lebih cenderung untuk terus mengembangkan kompetensi mereka seiring berjalannya waktu.

Perubahan ini menciptakan siklus positif: dengan meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi, pegawai yang mengikuti diklat akan lebih siap menghadapi tantangan di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa diklat tidak hanya berdampak pada pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi

juga memainkan peran penting dalam pengembangan sikap dan mentalitas pegawai, yang esensial untuk mencapai kinerja optimal di lingkungan kerja.

Informant III :

"Kalau perubahan signifikan tentunya ada, misalkan contohnya saya ambil salah satu contoh untuk Diklat Inspektur Penerbangan. Di kami itu ada satu sistem yang namanya Diklat Inspektur Training System atau Program, Pelatihan untuk para Inspektur Penerbangan.

Di Diklat tersebut, dia sudah lebih merujuk tentang job task-job task atau yang harus seorang Inspektur lakukan. Dari situ, terlihat dengan jelas, misalkan tadinya seorang Inspektur Penerbangan tidak bisa melakukan pekerjaan tertentu misalkan melakukan pengawasan atau apa, setelah mereka diikutkan Diklat, otomatis dia bisa berubah dan bisa melakukan pekerjaan tersebut."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci III, menjelaskan bahwa perubahan signifikan pada peserta diklat dapat terlihat melalui program khusus seperti Diklat Inspektur Penerbangan. Dalam konteks ini, pelatihan tersebut dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang inspektur penerbangan.

Program Diklat Inspektur *Training System* berfokus pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari para inspektur, sehingga mereka dapat memahami dan melaksanakan job task dengan lebih efektif. Misalnya, sebelum mengikuti diklat, seorang inspektur mungkin tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan tertentu.

Namun, setelah menyelesaikan pelatihan, mereka memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan baik.

Perubahan ini menunjukkan bahwa diklat tidak hanya memberikan pengetahuan teoritis, tetapi juga mengubah kapasitas peserta untuk berkontribusi secara nyata dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, pelatihan ini secara langsung meningkatkan kemampuan praktis peserta, yang berujung pada peningkatan kinerja dan efisiensi dalam melaksanakan tugas mereka sebagai inspektur penerbangan.

c. *Dukungan Atasan atau Rekan Kerja dalam Menerapkan Hasil Diklat di Tempat Kerja*

Dukungan atasan dan rekan kerja memainkan peran krusial dalam menerapkan hasil diklat di tempat kerja. Dukungan ini dapat berupa bimbingan langsung, penguatan moral, serta penyediaan sumber daya yang diperlukan agar peserta diklat dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru mereka peroleh.

Misalnya, ketika pegawai yang baru mengikuti diklat inspektur penerbangan kembali ke lapangan, dukungan dari atasan dalam bentuk pengarahan mengenai job task yang harus dilakukan akan sangat membantu. Selain itu, rekan kerja juga dapat berbagi pengalaman dan memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga suasana kerja menjadi lebih kolaboratif dan mendukung penerapan keterampilan baru.

Dengan adanya dukungan tersebut, peserta diklat tidak hanya merasa lebih percaya diri tetapi juga mampu mengimplementasikan ilmu yang didapat secara efektif, yang

pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan unit kerja.

Informant I – III :

”Dukungan atasan terkait dengan rekan kerja di tempat kerja adalah selalu mem-support. Kemudian, bagi mereka yang sudah diklat, bisa juga menjadi coaching atau mentoring kepada teman-teman yang lain. Ini juga bagian diklat bahkan lebih aktif, ya, dalam penelitian itu lebih aktif ketika dia belajar dengan temannya yang sudah diklat.”

”Kalau dukungan atasan dan rekan kerja itu pasti akan selalu ada ya. Jadi dari mulai atasan kerja yang memberikan rekomendasi Diklat Dan rekan kerja yang juga membantu dalam mengkoordinasi perasaan Diklat Sampai dengan mencari info-info Diklat terbaru yang sekiranya mungkin sesuai dengan kita. Jadi Diklat ini tidak hanya untuk satu orang ya, Jadi bisa satu Diklat itu bisa diikuti oleh banyak orang. Jadi ilmu yang kita dapatkan di Diklat pun mungkin bisa kita sampaikan di luar Diklat Sebagai ilmu eksternal bagi pegawai lain.”

”Dukungannya positif ya, karena memang tadi seperti yang kita sampaikan bahwa Diklat ini kan wajib diikuti ya, kalau di Kementerian itu ada namanya aturan dari PERLAN nomor 10 Tahun 2018. Nah, di situ memang mewajibkan untuk seorang PNS atau seorang ASN untuk mengikuti Diklat.

Contoh, seorang PNS dia wajib 20 JP selama 1 tahun untuk penyertaan mereka di Diklat. Sedangkan untuk yang P3K itu maksimal di 24 JP. Jadi, menurut saya sih berguna sekali sih ya. Dan pastinya pimpinan juga akan mendukung ini. Dan ditambah lagi sekarang seorang ASN ada indeks profesionalitasnya juga. Nah, salah satu Poin yang dapat menunjang indeks profesional

tinggi itu adalah salah satunya adalah dengan Diklat. Selain tentunya yang pertama tadi ada pendidikan formal, terus ada juga kinerja, terus ada juga disiplin. Dan yang poin terakhirnya ini adalah tentang Kompetensi.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci I – III, mengenai dukungan atasan dan rekan kerja sangat penting dalam mengimplementasikan hasil diklat di tempat kerja. Seperti yang diungkapkan, atasan tidak hanya memberikan dukungan dalam bentuk rekomendasi untuk mengikuti diklat, tetapi juga berperan aktif dalam mentoring dan coaching, terutama bagi pegawai yang baru menyelesaikan diklat. Dengan cara ini, mereka dapat membagikan pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka peroleh kepada rekan-rekan lainnya, menciptakan suasana pembelajaran yang kolaboratif di lingkungan kerja.

Dukungan rekan kerja juga memiliki dampak yang signifikan, di mana mereka berperan dalam mengkoordinasi pelaksanaan diklat serta mencari informasi tentang diklat terbaru yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa diklat bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, melainkan merupakan upaya bersama untuk meningkatkan kompetensi di seluruh unit kerja.

Selanjutnya, di Kementerian Perhubungan, ada regulasi yang mewajibkan ASN untuk mengikuti diklat, seperti yang tercantum dalam PERLAN nomor 10 Tahun 2018, yang mengatur jam pelatihan yang harus diikuti oleh pegawai. Ini menunjukkan komitmen organisasi untuk pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya dukungan dari pimpinan, diharapkan indeks profesionalitas ASN dapat meningkat, di mana diklat menjadi salah satu indikator penting selain pendidikan formal, kinerja, dan disiplin. Secara keseluruhan,

dukungan ini menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penerapan hasil diklat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Gambar 4.6 Wawancara



Wawancara dengan informan kunci dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 25 September 2024.

4. Evaluasi Pada Tingkat Hasil (*Result Level*)

Evaluasi pada tingkat hasil merupakan tahap penting dalam menilai efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan. Pada tahap ini, fokus utamanya adalah untuk mengukur sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam program diklat telah tercapai.

Hal ini mencakup penilaian terhadap peningkatan kinerja peserta, perubahan dalam perilaku kerja, serta dampak jangka panjang yang dihasilkan dari pelatihan tersebut. Evaluasi ini tidak hanya bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada penyelenggara diklat, tetapi juga untuk memberikan wawasan bagi pengembangan program pelatihan di masa depan, agar lebih relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan peserta dan organisasi secara keseluruhan.

a. Dampak Diklat Terhadap Peningkatan Kinerja di Direktorat

Jenderal Perhubungan Udara (DJPU)

Dampak diklat terhadap peningkatan kinerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) sangat signifikan dan berpengaruh pada berbagai aspek operasional. Pelatihan yang dirancang secara sistematis ini tidak hanya memberikan pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Dengan adanya program diklat yang relevan, pegawai DJPU mampu meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan fungsi mereka.

Selain itu, peningkatan kinerja ini terlihat dari hasil evaluasi yang menunjukkan bahwa peserta diklat mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan dalam situasi kerja sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi tanggung jawab mereka, tetapi juga berdampak positif pada pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diklat memiliki peran krusial dalam mendorong perbaikan berkelanjutan di DJPU, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan produktif.

Informant I :

"Tentu, dampak dari diklat ini sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja di DJPU. Melalui program pelatihan yang terstruktur dan relevan, para peserta mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru yang langsung dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari mereka.

Diklat ini tidak hanya meningkatkan pemahaman mereka tentang prosedur dan kebijakan yang berlaku, tetapi juga

memberikan wawasan terbaru mengenai perkembangan dalam bidang penerbangan dan keselamatan. Dengan demikian, pegawai yang telah mengikuti diklat akan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada efektivitas operasional di DJPU.

Selain itu, hasil dari diklat juga dapat dilihat dalam peningkatan produktivitas, di mana pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien. Kinerja individu yang meningkat akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, dampak positif ini sangat terlihat dalam berbagai aspek, baik dalam kinerja individu maupun tim di DJPU.”

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci I, bahwa dampak diklat terhadap peningkatan kinerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) sangat signifikan dan memiliki pengaruh positif yang luas. Melalui program pelatihan yang terstruktur dan relevan, para peserta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang langsung dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan pemahaman mereka mengenai prosedur dan kebijakan yang berlaku, tetapi juga memberikan wawasan terbaru terkait perkembangan dalam bidang penerbangan dan keselamatan.

Keterampilan yang diperoleh dari diklat meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugas mereka, yang berkontribusi langsung pada efektivitas operasional DJPU. Selain itu, hasil dari diklat dapat terlihat dari peningkatan produktivitas pegawai, yang mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien.

Kinerja individu yang meningkat ini, pada gilirannya,

mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dampak positif dari diklat tidak hanya terfokus pada pengembangan individu, tetapi juga menciptakan sinergi yang lebih baik dalam tim, menghasilkan hasil kerja yang lebih optimal di DJPU.

Informant II – III :

”Tentunya ini berdampak sekali. Seperti yang tadi sempat saya bilang, jadi karena tahun ini kan kita lagi dilihat di IPASN-nya ya. Bahkan kemarin kalau misalkan IPASN kita tinggi, otomatis kinerja organisasi baik. Dan akhirnya dampaknya kalau nanti kinerja organisasi baik, otomatis reformasi birokrasi kita juga makin baik.

”Setiap pegawai yang mengikuti Diklat pasti akan memiliki output dalam. Baik itu secara administratif maupun secara di lapangannya ya. Jadi akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensinya. Peningkatan kinerjanya juga akan berpengaruh kepada indeks prestasi ASNnya Atau IPASN yang nantinya akan meningkatkan juga merit IPASN dari DJPU dan Kementerian Perhubungan. Jadi itu berjenjang ya. Jadi setiap orang yang melakukan Diklat akan memiliki poin tersendiri. Lalu itu akan meningkatkan poin dari unit kerjanya sampai dengan DJPUnya sampai dengan Kementerian Perhubungannya. Jadi tidak hanya meningkatkan pemahaman dan kompetensi pegawai saja. Tapi memberikan manfaat bagi organisasi juga.”

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci I dan II, bahwa Dampak diklat terhadap kinerja di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) sangat signifikan dan berhubungan langsung dengan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

(IPASN). Seperti yang disebutkan, jika IPASN tinggi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat. Dengan demikian, keberhasilan dalam pelatihan tidak hanya berimplikasi pada individu, tetapi juga berdampak positif pada reformasi birokrasi yang sedang berlangsung.

Setiap pegawai yang mengikuti diklat diharapkan memiliki output yang konkret, baik dalam aspek administratif maupun di lapangan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai, yang selanjutnya memengaruhi indeks prestasi ASN. Proses ini bersifat berjenjang, di mana setiap pegawai yang mengikuti diklat mendapatkan poin yang berkontribusi pada nilai unit kerja mereka, DJPU, dan Kementerian Perhubungan secara keseluruhan.

Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya meningkatkan pemahaman dan kompetensi individu, tetapi juga memberikan manfaat strategis bagi organisasi. Dengan demikian, diklat berfungsi sebagai alat penting dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi dalam konteks yang lebih luas.

b. Kontribusi Diklat terhadap Efektivitas Kerja Tim atau Unit

Kontribusi diklat terhadap efektivitas kerja tim atau unit sangat signifikan. Melalui pelatihan yang sistematis, peserta tidak hanya memperoleh pengetahuan dan keterampilan individual, tetapi juga membangun sinergi dalam tim. Hal ini membantu meningkatkan kolaborasi antar anggota tim, memperkuat komunikasi, dan meningkatkan pemahaman tentang peran masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.

Ketika setiap anggota tim memiliki kompetensi yang seimbang dan saling melengkapi, hasil kerja tim secara keseluruhan akan menjadi lebih efektif.

Selain itu, diklat juga menciptakan kesempatan bagi peserta untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik, yang pada gilirannya dapat mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan produktivitas unit. Dengan demikian, pelatihan ini berkontribusi tidak hanya pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga pada kekuatan kolektif tim dalam menghadapi tantangan di lapangan.

Informant I :

"Mereka kan, misalkan semula ya, ada beberapa yang harus ditemukan banyak orang, tapi dengan diberikan pemahaman, dengan peralatan yang sudah serta elektronik, digital, tidak lagi membutuhkan banyak orang."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci I, pada dasarnya pemanfaatan hasil diklat juga berperan dalam optimalisasi sumber daya dan efektivitas kerja. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan, pegawai dapat lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas yang sebelumnya memerlukan banyak tenaga kerja. Dukungan pemahaman teknis serta pemanfaatan teknologi modern seperti peralatan digital dan elektronik semakin mempercepat proses kerja, sehingga kebutuhan akan personel berkurang tanpa mengorbankan kualitas hasil.

Perubahan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas individu, tetapi juga mengurangi beban operasional tim dan unit kerja, menjadikan organisasi lebih responsif terhadap tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Informant II :

"Yang pastinya dengan rekan-rekan yang mengikuti Diklat

itu memberikan konfirmasi yang akurat. Yang sesuai itu juga akan memberikan efisiensi dalam pelaksanaan Diklat Juga mungkin ada juga yang berhalangan hadir Diklat. Jadi membantu kami dalam koordinasi pelaksanaan Diklat selanjutnya. Setelah pelaksanaan Diklat juga kita akan mendapatkan hasil dari kesimpulan Baik dari peserta maupun dari penyelenggara Diklat sehingga menjadi evaluasi kita dalam penyelenggaraan Diklat selanjutnya."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci II, efektivitas diklat tidak hanya terlihat dari peningkatan kompetensi individu, tetapi juga dari kelancaran proses koordinasi dan pelaksanaan diklat itu sendiri. Dengan partisipasi aktif dan feedback dari peserta, unit kerja yang bertanggung jawab dapat menyusun rencana dan jadwal pelatihan dengan lebih akurat dan efisien. Selain itu, informasi terkait peserta yang berhalangan hadir dan pengalaman selama diklat menjadi masukan penting untuk perbaikan dan optimalisasi diklat di masa mendatang.

Proses evaluasi bersama ini berperan besar dalam memastikan bahwa program diklat semakin relevan dan sesuai dengan kebutuhan pegawai, sekaligus mendukung efektivitas operasional di unit-unit terkait.

Informant III :

" Ini kontribusinya menurut saya lumayan baik ya. Karena yang tadi saya bilang, awalnya kan kalau misalkan seorang ini sebelum Diklat kan, mungkin dia akan melakukan pekerjaan agak lambat ya.

Tapi setelah dia ikut dan Diklat, dia udah tahu bahwa proses kerja juga makin cepat, ya otomatis efektivitas pekerjaannya juga makin baik."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci III, Kontribusi diklat sangat terasa dalam peningkatan efektivitas kerja, baik secara individu maupun tim. Dengan mengikuti diklat, pegawai tidak hanya memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan prosedur, tetapi juga meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berperan penting dalam mengurangi waktu adaptasi dan meningkatkan produktivitas.

Proses kerja yang sebelumnya mungkin memakan waktu lama dapat dipercepat setelah pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat. Dampak positif ini tidak hanya menguntungkan individu yang mengikuti diklat, tetapi juga memperbaiki alur kerja dan efektivitas tim secara keseluruhan.

c. *Peningkatan Pelayanan Publik setelah Penerapan Hasil Diklat*

Peningkatan pelayanan publik setelah penerapan hasil diklat dapat terlihat dari kualitas layanan yang lebih baik dan respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan masyarakat. Hasil diklat yang diterapkan oleh para pegawai tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga membawa dampak positif pada proses pelayanan secara keseluruhan, menjadikan layanan lebih efisien, akurat, dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Kontribusi diklat sangat terasa dalam peningkatan efektivitas kerja, baik secara individu maupun tim. Dengan mengikuti diklat, pegawai tidak hanya memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan prosedur, tetapi juga meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berperan penting dalam mengurangi waktu adaptasi dan meningkatkan produktivitas.

Proses kerja yang sebelumnya mungkin memakan waktu

lama dapat dipercepat setelah pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat. Dampak positif ini tidak hanya menguntungkan individu yang mengikuti diklat, tetapi juga memperbaiki alur kerja dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Informant I :

"Kami juga melakukan survei secara berkala untuk menilai apakah pelayanan publik yang kami berikan sudah memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Menariknya, penilaian ini bukan hanya berasal dari internal kami, tetapi juga dari perspektif pengguna jasa langsung. Dengan begitu, kami mendapatkan gambaran yang objektif mengenai kualitas pelayanan yang diberikan.

Survei ini menjadi alat evaluasi penting untuk mengidentifikasi aspek mana yang sudah baik dan mana yang masih perlu perbaikan. Jika ditemukan kekurangan, hasil survei tersebut menjadi masukan bagi kami untuk merancang pelatihan atau diklat lanjutan yang lebih relevan. Dengan demikian, pelayanan publik tidak hanya berhenti pada standar minimum, tetapi terus ditingkatkan seiring masukan dan kebutuhan pengguna jasa.

Hasil survei ini juga membantu memastikan bahwa kompetensi yang diperoleh dari diklat diterapkan secara optimal, sehingga memberikan dampak nyata dalam meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang kami sediakan."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci I, bahwa dengan peningkatan pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama keberhasilan program diklat, karena pelayanan yang prima merupakan cerminan kompetensi aparatur. Untuk memastikan hasil diklat benar-benar diterapkan, evaluasi tidak

hanya dilakukan secara internal, tetapi juga dengan melibatkan pengguna jasa secara langsung. Hal ini penting agar kualitas layanan publik dapat terus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Informant II :

" Pastinya ada. Jadi ketika seseorang melaksanakan Diklat yang pasti itu memberikan output tidak hanya untuk dirinya sendiri dan organisasi. Setiap pegawai di DJPU berorientasi pelayanan yang pasti pelayanan langsung ke masyarakat. Masyarakat secara langsung dapat merasakan hasil Diklat para pegawai. Baik dalam bentuk pelayanan, dalam bentuk juga tata bicara, dalam bentuk juga kegiatan di lapangan dan sebagainya."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci II menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat memiliki dampak yang signifikan, tidak hanya bagi individu pegawai tetapi juga bagi organisasi dan masyarakat luas. Setiap pegawai di DJPU memiliki orientasi pelayanan yang jelas, dan melalui diklat, mereka memperoleh keterampilan serta pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Masyarakat sebagai pengguna jasa dapat langsung merasakan perubahan positif yang ditunjukkan oleh pegawai, baik dalam aspek pelayanan, cara berkomunikasi, maupun pelaksanaan kegiatan di lapangan. Dengan demikian, hasil diklat menjadi penting dalam mendukung misi DJPU untuk memberikan layanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Informant III :

”Tentunya, apalagi ini kalau dilihat di bandara ya. Karena kebetulan kita kementerian pemerintahan masih menolongi beberapa bandara yang ada di Indonesia ya.

Ada kurang lebih 170 bandara gitu ya. Jadi setelah mereka mengikuti Diklat, contoh teman-teman yang ada di posisi afek atau pelayanan keamanan penerbangan yang tadinya awalnya nggak tahu bagaimana caranya melayani publik setelah mengikuti Diklat, mereka tahu bagaimana tata caranya. Mereka tahu juga bagaimana cara pelayanan terimanya. Jadi berbeda banget.”

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci III, bahwa ia menyoroti pentingnya pelaksanaan diklat dalam konteks pelayanan publik, khususnya di bandara-bandara yang dikelola oleh kementerian. Dengan jumlah bandara yang mencapai sekitar 170 di seluruh Indonesia, diklat berperan krusial dalam meningkatkan kemampuan pegawai, terutama mereka yang bertugas di posisi pelayanan keamanan penerbangan. Sebelum mengikuti diklat, banyak dari mereka mungkin tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang cara melayani publik dengan baik. Namun, setelah mendapatkan pelatihan, mereka tidak hanya memahami tata cara pelayanan, tetapi juga dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih profesional. Perubahan ini sangat signifikan dan mencerminkan dampak positif dari diklat terhadap peningkatan kualitas layanan di sektor penerbangan.

d. Bantuan Diklat dalam Mencapai Tujuan atau Sasaran Strategis Organisasi

Diklat berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan atau sasaran strategisnya. Melalui program

pelatihan yang sistematis, peserta mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, para pegawai yang mengikuti diklat dapat menerapkan ilmu dan keterampilan baru ini secara langsung dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, diklat juga memastikan bahwa pegawai memahami visi dan misi organisasi, serta bagaimana kontribusi mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Melalui peningkatan kompetensi dan kinerja individu, diklat mendukung terciptanya sinergi di antara tim, sehingga setiap anggota dapat berkolaborasi lebih efektif. Dengan demikian, hasil dari diklat tidak hanya dirasakan secara individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian sasaran strategis organisasi secara keseluruhan.

Informant I :

"Jadi dengan semua dikembangkan, semua dipertahankan dengan diklat berbagai level, baik itu juga diklat-diklat yang tersebut mandatori, tentu ini ada capaian yang akan diperoleh dari organisasi, kemudian karena organisasi kita dalam berkembang, layanan yang dituntut setiap hari harus layanan cepat, kemudian layanan yang tepat, kemudian yang kita layan ini adalah kita juga harus menjamin keamanan dan keselamatan untuk transportasi dan yang terakhir adalah kenyamanan."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan I, beliau menggarisbawahi pentingnya pelatihan (diklat) dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Dengan mengimplementasikan diklat di berbagai level, termasuk yang bersifat mandatori, organisasi tidak hanya mampu memenuhi tuntutan layanan yang semakin tinggi, tetapi juga dapat mencapai berbagai capaian strategis. Di tengah

dinamika yang terus berubah, kebutuhan akan layanan yang cepat dan tepat menjadi prioritas utama.

Selain itu, fokus pada keamanan dan keselamatan dalam transportasi serta kenyamanan pengguna menjadi aspek krusial yang tidak boleh diabaikan. Melalui diklat, pegawai dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan yang efektif dan efisien akan langsung berpengaruh pada kepuasan masyarakat yang dilayani.

Informant II :

"Seperti yang tadi setiap pegawai yang melaksanakan Diklat itu dapat dilaporkan sistem kepegawainya Yang akan secara berjenjang meningkatkan indeks prestasi pegawai tersebut. Sehingga dapat meningkatkan juga indeks prestasi dari organisasi mereka sampai dengan ketinggalan yang paling tinggi DJPU sampai dengan kementerian perhubungan itu akan memberikan kontribusi besar. Baik itu dalam mungkin ya alokasi anggaran selanjutnya, mungkin juga bisa dalam peningkatan jumlah penyelenggara Diklat Atau mungkin dapat diberikan izin untuk melaksanakan Diklat-Diklat baru Sampai dengan bisa dapat memberikan manfaat bisa sebagai peningkatan ya penjangkaran kinerja atau mungkin penghasilan bagi pegawai tersebut."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci II, bahwa ia menekankan pentingnya sistem pelaporan yang terintegrasi dalam proses pengembangan pegawai setelah mengikuti diklat. Dengan adanya sistem tersebut, setiap pegawai yang menyelesaikan diklat dapat terukur kinerjanya, yang berdampak

langsung pada peningkatan indeks prestasi individu.

Hal ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan karier pegawai, tetapi juga berimplikasi positif terhadap prestasi organisasi secara keseluruhan, mulai dari tingkat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) hingga Kementerian Perhubungan. Kinerja yang baik dapat mempengaruhi alokasi anggaran untuk program-program mendatang, serta memberikan kesempatan untuk menyelenggarakan diklat baru yang sesuai dengan kebutuhan.

Di samping itu, peningkatan dalam indeks prestasi juga dapat berujung pada keuntungan finansial bagi pegawai, sehingga menciptakan insentif bagi mereka untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, siklus ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan pelayanan publik yang semakin meningkat.

Informant III :

"Yang pasti ini membantu banget ya. Karena kalau kemarin, Diklat ini juga termasuk salah satu yang diusulkan untuk menunjang Renstra Kemenhub selama lima tahun ke depan.

Kalau kemarin, target kita adalah pemenuhan dari kualitas dan juga kuantitas. Kalau yang di kuantitasnya tentunya penerimaan pegawai mulai dari COVID, mulai dari penerimaan umum dan lain sebagainya. Sedangkan kalau untuk yang kualitasnya, kita ambil dari seberapa banyak kita mendiklatkan teman-teman."

Berdasarkan hasil wawancara dari informan kunci III, beliau menekankan pentingnya sistem pelaporan yang terintegrasi dalam proses pengembangan pegawai setelah mengikuti diklat.

Dengan adanya sistem tersebut, setiap pegawai yang menyelesaikan diklat dapat terukur kinerjanya, yang berdampak langsung pada peningkatan indeks prestasi individu.

Hal ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan karier pegawai, tetapi juga berimplikasi positif terhadap prestasi organisasi secara keseluruhan, mulai dari tingkat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJPU) hingga Kementerian Perhubungan. Kinerja yang baik dapat mempengaruhi alokasi anggaran untuk program-program mendatang, serta memberikan kesempatan untuk menyelenggarakan diklat baru yang sesuai dengan kebutuhan.

Di samping itu, peningkatan dalam indeks prestasi juga dapat berujung pada keuntungan finansial bagi pegawai, sehingga menciptakan insentif bagi mereka untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, siklus ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan pelayanan publik yang semakin meningkat.

Hasil menunjukkan bahwa peserta mampu menerapkan keterampilan yang diperoleh secara efektif di tempat kerja, terutama didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung dan dukungan dari atasan. Hal ini menunjukkan adanya perubahan positif dalam perilaku kerja, yang berdampak pada peningkatan kinerja sehari-hari.

Gambar 4.7 Wawancara



Wawancara dengan informan kunci dilakukan di Kantor DITJENHUBUD pada tanggal 25 September 2024.

Meskipun Diklat di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai, efektivitasnya belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan, seperti keterbatasan fasilitas dan kebutuhan untuk menyelaraskan materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa, walaupun Diklat berjalan dengan baik dan memberi manfaat nyata, ada ruang untuk peningkatan agar pelaksanaan program ini lebih efektif dan mampu memberikan hasil yang lebih maksimal bagi organisasi.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Dalam penelitian berjudul "Evaluasi Penerapan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, beberapa masalah utama yang diidentifikasi dan solusi yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Reaksi (*Reaction*)

Pada tingkat reaksi, masalah utama yang diidentifikasi

adalah kurangnya alokasi anggaran yang memadai untuk mendukung fasilitas pelatihan. Fasilitas yang kurang optimal berdampak pada pengalaman peserta, meskipun mereka memberikan umpan balik yang positif terhadap materi pelatihan dan instruktur. Ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara konten pelatihan yang baik dan kualitas penyelenggaraan.

Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi harus mengalokasikan anggaran secara lebih efektif, dengan prioritas untuk peningkatan fasilitas pelatihan yang akan memperkaya pengalaman peserta. Penggunaan anggaran yang lebih terukur untuk sarana dan prasarana pelatihan, termasuk teknologi pendukung, akan meningkatkan efektivitas pelatihan secara keseluruhan. Evaluasi berkala terhadap efektivitas anggaran juga penting untuk memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan dengan efisien.

2. Tingkat Pembelajaran (*Learning*)

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta menguasai keterampilan dan pengetahuan baru setelah pelatihan. Ada risiko bahwa peserta tidak sepenuhnya memahami atau mengingat materi pelatihan, terutama jika metode pengajaran tidak mendukung pemahaman yang mendalam.

Dengan adanya implementasi tes atau evaluasi pasca pelatihan untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta, penggunaan metode pembelajaran tersebut menjadi lebih interaktif, seperti diskusi kelompok atau simulasi praktis, dapat membantu memperkuat pemahaman peserta terhadap materi.

3. Tingkat Perilaku (*Behavior*)

Evaluasi pada tingkat perilaku menunjukkan bahwa peserta mampu menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan secara efektif di tempat kerja. Dukungan dari atasan dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam memfasilitasi penerapan keterampilan baru ini. Meskipun begitu, tantangan yang muncul adalah bagaimana memastikan bahwa penerapan hasil pelatihan dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan, serta bahwa perubahan perilaku yang positif tidak hanya terbatas pada individu peserta pelatihan, tetapi juga mempengaruhi budaya kerja organisasi secara keseluruhan.

Untuk memastikan penerapan keterampilan baru yang didapat dari pelatihan berjalan konsisten dan berkelanjutan, organisasi perlu menyediakan dukungan pasca-pelatihan dalam bentuk program mentoring atau coaching. Program ini akan membantu peserta dalam mengaplikasikan keterampilan di tempat kerja dengan bimbingan langsung dari atasan atau rekan senior. Selain itu, setiap peserta perlu menyusun rencana aksi pasca-pelatihan yang spesifik dan terukur, sehingga dapat menjadi panduan dalam penerapan keterampilan baru dan membantu memantau kemajuan. Di samping itu, organisasi harus mengimplementasikan sistem monitoring dan evaluasi berkala untuk melacak perubahan perilaku peserta di tempat kerja serta memastikan keterampilan yang telah dipelajari diterapkan secara efektif. Terakhir, untuk mendukung penerapan pengetahuan baru secara menyeluruh, organisasi juga perlu memperkuat budaya kerja yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga kolaborasi dan penerapan pengetahuan baru dapat berlangsung dengan baik di seluruh departemen.

4. Tingkat Hasil (*Results*)

Evaluasi Pada tingkat hasil, dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi terlihat positif, dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi yang terukur. Namun, optimalisasi hasil pelatihan masih dapat ditingkatkan jika alokasi anggaran dan penggunaan teknologi pendukung diperbaiki.

Dengan penerapan Model Kirkpatrick, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dapat memastikan bahwa pendidikan dan pelatihan yang mereka selenggarakan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN