



EVALUASI PASCA PELATIHAN

**PELATIHAN DASAR
CALON PEGAWAI NEGESI SIPIL
TAHUN 2023**



ABSTRAK

Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS merupakan tahap strategis dalam membentuk Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan. Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) ini bertujuan untuk menilai pelatihan terhadap perubahan sikap perilaku, dampak, dan penerapan di tempat kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik total sampling terhadap 32 alumni Latsar CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan Tahun 2023. Sebagai pelengkap, 15 dari 26 mentor yang mendampingi alumni di tempat kerja turut dilibatkan untuk memberikan penilaian eksternal terhadap perubahan sikap dan kinerja alumni. Data dikumpulkan melalui kuesioner secara daring.

Hasil evaluasi menunjukkan mayoritas alumni mengalami perubahan positif dalam sikap dan perilaku, terutama dalam hal kedisiplinan dan tanggung jawab. Nilai Harmonis dan Loyal tercermin kuat, sementara nilai Adaptif meskipun tinggi secara angka, belum terwujud sepenuhnya dalam praktik kerja, mengindikasikan perlunya penguatan aspek inovatif dan responsif terhadap perubahan. Dalam dimensi kinerja, alumni menunjukkan peningkatan dalam penyelesaian tugas, pelayanan publik, serta kemampuan membangun lingkungan kerja kolaboratif. Sebanyak 75% alumni melanjutkan proyek aktualisasi, menunjukkan keberlanjutan pembelajaran, meski sebagian lainnya terkendala sistem dan budaya organisasi.

Penilaian mentor cenderung lebih optimis dibanding penilaian diri alumni, menegaskan pentingnya observasi pihak eksternal dalam menilai efektivitas pelatihan. Evaluasi ini memberikan bukti bahwa Latsar CPNS berdampak nyata terhadap pembentukan etos kerja ASN. Pelatihan berikutnya perlu memperkuat nilai adaptif dan inovatif, peran mentor dan dukungan atasan perlu ditingkatkan untuk memastikan keberlanjutan dampak pelatihan

Kata kunci: Latsar CPNS, Evaluasi Pasca Pelatihan, BerAKHLAK, Aktualisasi, ASN, Kementerian Kesehatan.

DAFTAR ISI

COVER.....	i
ABSTRAK.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Tujuan.....	2
D. Manfaat.....	2
E. Ruang Lingkup.....	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	4
A. Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS.....	4
B. Penyelenggaraan.....	5
C. Kurikulum.....	5
D. Manajemen Pelatihan.....	9
E. Evaluasi Pasca Pelatihan.....	9
BAB III. METODOLOGI EVALUASI PASCA PELATIHAN (EPP).....	11
A. Metode/ Desain Evaluasi Pasca Pelatihan.....	11
B. Waktu dan Tempat.....	11
C. Populasi dan Sampel.....	12
D. Pengumpulan Data.....	13
E. Pengolahan Data.....	13
F. Instrumen Evaluasi.....	14

G. Teknik Analisis dan Penyajian Data	15
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	16
A. Gambaran Karakteristik Responden.....	16
B. Perubahan Sikap dan Perilaku	17
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	44
A. Kesimpulan	44
B. Saran	44
DAFTAR PUSTAKA.....	45

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Struktur Kurikulum.....	6
Tabel 4.1 Distribusi responden (Alumni).....	16
Tabel 4.2 Sikap dan Perilaku Bela Negara Responden.....	17
Tabel 4.3 Nilai-nilai Dasar PNS Responden.....	20
Tabel 4.4 Kedudukan dan Peran PNS pada responden.....	24
Tabel 4.5 Pelaksanaan Tugas dan Jabatan Responden.....	27
Tabel 4.6 Peningkatan Kinerja Organisasi dan Layanan kepada <i>Stakeholders</i>	32
Tabel 4.7 Penerapan Materi Pelatihan Dasar CPNS.....	34

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pelaksanaan Latsar CPNS	9
Grafik 4.1 Persebaran Jawaban Kuesioner Sikap Perilaku Bela Negara.....	18
Grafik 4.2 Perubahan Sikap Perilaku Nilai-nilai Dasar PNS Responden.....	22
Grafik 4.3 Sikap Perilaku Kedudukan dan Peran PNS pada Responden.....	25
Grafik 4.4 Keberlanjutan Aktualisasi Responden.....	29

BAB I.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi tantangan era globalisasi dan revolusi industri 4.0, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki karakter kuat, nilai integritas tinggi, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Di tengah arus digitalisasi dan disrupsi teknologi, keberadaan ASN yang profesional, responsif, dan berorientasi pelayanan publik menjadi kebutuhan mutlak dalam birokrasi modern. Untuk itu, proses pembentukan karakter dan kompetensi ASN dimulai sejak dini melalui Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) yang terintegrasi dan dirancang secara komprehensif.

Latsar CPNS bukan sekadar masa percobaan formal, tetapi merupakan fase strategis dalam membangun ASN yang unggul secara moral, memiliki jiwa nasionalisme, integritas, serta penguasaan kompetensi teknis dan manajerial. Melalui pendekatan blended learning yang menggabungkan metode klasikal dan non-klasikal, serta penerapan aktualisasi di tempat kerja, peserta Latsar diarahkan untuk tidak hanya memahami materi, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, mengaplikasikan dalam tugas, dan membentuk kebiasaan kerja yang berkarakter.

Sejalan dengan hal tersebut, evaluasi pasca pelatihan menjadi bagian tak terpisahkan dalam sistem pembinaan ASN. Evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk melihat hasil jangka pendek pelatihan, tetapi juga menilai keberlanjutan sikap, perilaku, serta implementasi nilai-nilai dasar ASN di tempat kerja dalam kurun waktu hingga 12 bulan pasca pelatihan. Sesuai amanat Peraturan Kepala LAN Nomor 581 Tahun 2024, lembaga pelatihan berkewajiban melakukan evaluasi menyeluruh sebagai bentuk pengendalian mutu, sekaligus upaya memastikan efektivitas program Latsar dalam mendukung produktivitas organisasi.

Lebih dari sekadar formalitas administratif, evaluasi pasca pelatihan ini adalah langkah strategis untuk mengukur keberhasilan Latsar dalam mencetak ASN yang siap menjadi pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, dan perekat persatuan bangsa. Evaluasi ini juga menjadi ruang refleksi, umpan balik, dan

masukannya berharga untuk menyempurnakan desain pelatihan yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, Latsar CPNS benar-benar menjadi pondasi awal pembentukan ASN berkarakter, berkinerja tinggi, dan siap menghadapi tantangan birokrasi modern.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perubahan sikap dan perilaku Alumni Latsar CPNS terhadap pelaksanaan dan tugas alumni di tempat kerja?
2. Bagaimana dampak pelatihan Latsar CPNS terhadap pelaksanaan dan tugas alumni di tempat kerja?
3. Bagaimana penerapan materi Agenda Latsar CPNS terhadap pelaksanaan dan tugas Alumni di tempat kerja?

C. Tujuan

1. Mengetahui perubahan sikap dan perilaku alumni Latsar CPNS dalam menerapkan nilai-nilai Ber-AKHLAK di lingkungan kerja.
2. Mengetahui dampak nilai-nilai Ber-AKHLAK pada Latsar CPNS terhadap pelaksanaan tugas alumni di unit kerja masing-masing.
3. Mengetahui penerapan materi Latsar CPNS diterapkan oleh alumni dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja.

D. Manfaat

1. Bagi Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto
 - a. Untuk mendapatkan informasi terhadap perbaikan-perbaikan bagi penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan RI
 - b. Untuk mengetahui sejauh mana hasil pelatihan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Bagi LAN RI
Untuk mengetahui dampak Pelatihan Dasar CPNS Golongan II terhadap kinerja alumni

3. Bagi Alumni
 - a. Untuk mengetahui evaluasi perkembangan aktualisasi nilai dasar dari para alumni
 - b. Untuk mendapat masukan penerapan hasil Pelatihan Dasar CPNS Golongan II di tempat kerja
4. Bagi Instansi Alumni

Sebagai bahan masukan pimpinan dalam peningkatan kinerja alumni dan organisasi

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup evaluasi pasca Pelatihan Dasar CPNS terdiri dari:

1. Persiapan evaluasi pasca Pelatihan Dasar CPNS
2. Pelaksanaan evaluasi pasca Pelatihan Dasar CPNS
3. Pelaporan evaluasi pasca Pelatihan Dasar CPNS

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS

Dalam kerangka reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib menjalani masa percobaan melalui proses pelatihan terintegrasi. Masa ini bukan sekadar tahapan administratif, melainkan menjadi bagian penting dalam membentuk karakter dan kompetensi dasar seorang ASN sejak awal pengabdianya. Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS merupakan instrumen utama yang digunakan untuk membangun fondasi nilai, sikap, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh ASN agar mampu menjalankan tugasnya secara profesional dan berintegritas.

Penyelenggaraan Latsar CPNS kini mengadopsi pendekatan yang lebih inovatif dan terintegrasi, yaitu memadukan metode pembelajaran klasikal di dalam kelas dengan pembelajaran nonklasikal yang dilaksanakan di tempat kerja. Dengan model ini, peserta pelatihan tidak hanya menerima materi secara teoritis, tetapi juga terlibat langsung dalam praktik kerja sehari-hari yang relevan dengan jabatan fungsional atau unit kerja masing-masing. Proses ini memungkinkan peserta untuk menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN, menerapkannya dalam konteks nyata, dan secara bertahap membentuk kebiasaan kerja yang baik dan produktif.

Melalui kurikulum yang dirancang secara kontekstual dan berorientasi pada hasil, Latsar CPNS bertujuan untuk menanamkan integritas moral, kejujuran, semangat nasionalisme dan kebangsaan, serta membentuk karakter pribadi yang unggul dan bertanggung jawab. Selain itu, pelatihan ini juga mendorong penguatan profesionalisme dan penguasaan kompetensi bidang sesuai dengan tugas jabatan yang diemban. Dengan demikian, pelatihan dasar bukan hanya menjadi sarana pendidikan dan pembentukan, tetapi juga sebagai proses transformasi CPNS menjadi ASN yang siap melayani masyarakat secara optimal, menjunjung tinggi nilai-nilai etika publik, serta mampu menghadapi dinamika tantangan birokrasi masa kini dan masa depan.

B. Penyelenggaraan

Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS diselenggarakan oleh Lembaga Penyelenggara Pelatihan dimana memiliki beberapa ketentuan sebagai berikut:

- a. Pelatihan Dasar CPNS dengan penekanan pada Kurikulum pembentukan karakter PNS dilaksanakan oleh Lembaga Pelatihan Terakreditasi.
- b. Pelatihan Dasar CPNS dengan penekanan pada Kurikulum penguatan kompetensi teknis bidang tugas dilaksanakan oleh unit yang membidangi pengembangan sumber daya manusia aparatur Instansi Pemerintah asal peserta dan dapat bekerjasama dengan Lembaga Pelatihan Terakreditasi.
- c. Waktu Penyelenggaraan Pelatihan

Waktu penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS dilaksanakan selama 647 (Enam Ratus Empat Puluh Tujuh) JP dengan rincian dalam kurikulum Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS.

C. Kurikulum

Kurikulum Pelatihan Dasar CPNS terbagi dalam 2 (dua) bagian yaitu:

- 1) Kurikulum Pembentukan Karakter PNS, yang terdiri atas:
 - a. Agenda Sikap Perilaku Bela Negara;
 - b. Agenda Nilai-nilai Dasar PNS;
 - c. Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan
 - d. Agenda Habitiasi.Selain agenda sebagaimana dimaksud di atas, bagi peserta pelatihan Dasar CPNS diberikan pembelajaran orientasi.
- 2) Kurikulum Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas, yang terdiri atas:
 - a. Agenda untuk memenuhi Kompetensi Teknis Administratif; dan
 - b. Agenda untuk memenuhi Kompetensi Teknis Substantif.

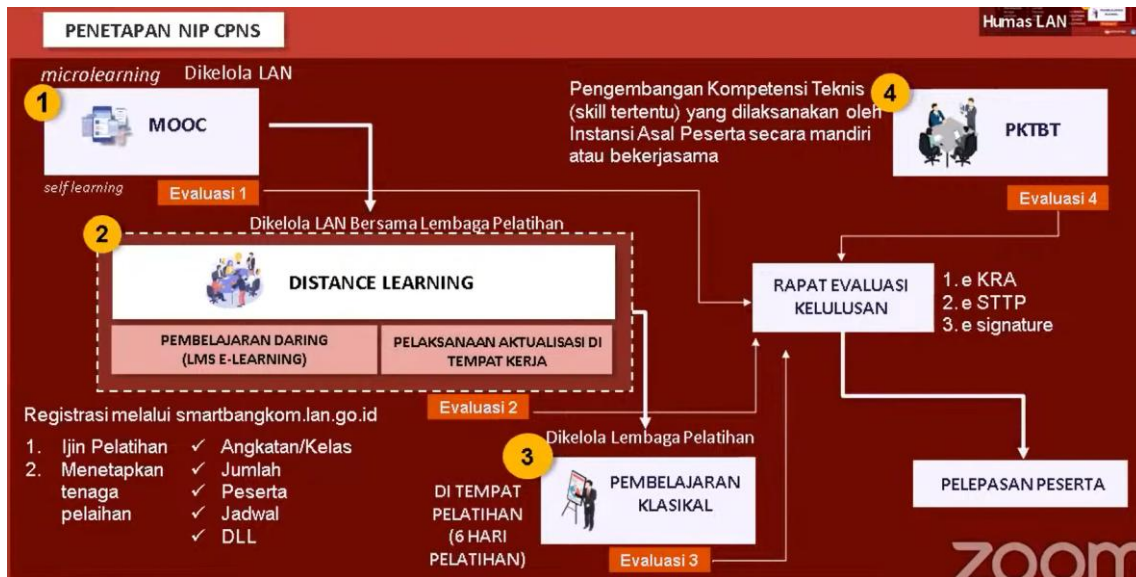
Tabel 2.1 Struktur Kurikulum

No.	Agenda/Mata Pelatihan	Kegiatan Belajar (JP)	
		Async	Total
A.	Kebijakan <i>Blended Learning</i>	3	3
B.	Agenda 1: Sikap Perilaku Bela Negara	-	9
1.	Wawasan Kebangsaan dan Nilai-Nilai Bela Negara	3	-
2.	Analisis Isu Kontemporer	3	-
3.	Kesiapsiagaan Bela Negara	3	-
C.	Agenda 2 : Nilai-Nilai Dasar ASN	-	21
1.	Berorientasi Pelayanan	3	-
2.	Akuntabel	3	-
3.	Kompeten	3	-
4.	Harmonis	3	-
5.	Loyal	3	-
6.	Adaptif	3	-
7.	Kolaboratif	3	-
D.	Agenda 3 : Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya <i>Smart Governance</i> sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.	-	6
1.	Manajemen ASN	3	-
2.	<i>Smart ASN</i>	3	-
E.	Agenda 4 : Habitiasi	-	6
1.	Konsepsi Habitiasi dan Aktualisasi	3	-
2.	Penjelasan Aktualisasi	3	-
F.	Evaluasi Akademik	3	3
TOTAL			48

No.	Agenda/Mata Pelatihan	Kegiatan Belajar (JP)			Total (JP)
		Async Peserta	Sync		
			Pengampu Materi*	Coach	
A.	Agenda 1 : Sikap Perilaku Bela Negara	22	5	-	27
1.	Wawasan Kebangsaan dan Nilai-Nilai Bela Negara	8	-	-	-
2.	Analisis Isu Kontemporer	8	-	-	-
3.	Kesiapsiagaan Bela Negara	6	-	-	-
B.	Agenda 2 : Nilai-Nilai Dasar ASN	34	5	-	39
1.	Berorientasi Pelayanan	6	-	-	-
2.	Akuntabel	6	-	-	-
3.	Kompeten	4	-	-	-
4.	Harmonis	4	-	-	-
5.	Loyal	4	-	-	-
6.	Adaptif	4	-	-	-
7.	Kolaboratif	6	-	-	-
C.	Agenda 3 : Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya Smart Governance sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.	15	5	-	20
1.	Manajemen ASN	6	-	-	-
2.	Smart ASN	9	-	-	-
3.	Coaching Pembelajaran Agenda 1, 2, dan 3	-	-	2	2
D.	Agenda 4 : Habitiasi	110	-	-	110
1.	Merancang Aktualisasi	102	-	-	-
2.	Pembimbingan Penulisan Rancangan Aktualisasi	-	-	6	6
3.	Evaluasi Rancangan Aktualisasi	-	-	10	10
4.	Pembekalan Habitiasi	8	-	-	-
E.	Evaluasi Akademik	3	-	-	3
	TOTAL	184	15	18	217

No.	Mata Pelatihan	Total (JP)
A.	Tema: Kebijakan dan Kebersamaan	
	C: Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dan Nilai-Nilai ASN	2
	Overview Kebijakan Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS	1
	Dinamika Kelompok	3
	Pembinaan Sikap Perilaku	5
	C: Muatan Teknis Substantif Lembaga (MTSL)	2
B.	Tema : Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN	
	C: <i>Core Values</i> dan <i>Employer Branding</i> ASN	2
	Pembelajaran Agenda 2 : Nilai-Nilai Dasar PNS	9
C.	Tema: Pembentukan Sikap Perilaku Bela Negara	
	Pembelajaran Agenda 1 : Sikap Perilaku Bela Negara	12
D.	Tema: Penguatan Pemahaman Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya <i>Smart Governance</i> sesuai	

No.	Mata Pelatihan	Total (JP)
	dengan ketentuan peraturan perundang-undangan	
	C: Profesionalisme ASN	2
	Pembelajaran Agenda 3 : Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya <i>Smart Governance</i> sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan	5
E.	Tema: Aktualisasi Profesionalisme PNS	
	Pembimbingan Praevaluasi Aktualisasi	6
	Evaluasi Seminar Aktualisasi	10
F.	Tema: Profesionalisme PNS	
	<i>Review</i> Kebijakan Penyelenggaraan Pelatihan	3
	Penutupan / Pelepasan Peserta	
	TOTAL	62



Gambar 2.1 Alur Pelaksanaan Latsar CPNS

D. Manajemen Pelatihan

Manajemen Pelatihan adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran pelatihan yang berupa peningkatan kinerja secara profesional dan atau menunjang pengembangan karir bagi SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Konsep manajemen pelatihan menurut Tony Pont dalam *'Instructing Techniques and Training Management Program Indonesia-Australia'*, terdiri dari 5 (lima) proses yaitu Analisis Kebutuhan Pelatihan/AKP (*Training Need Assessment/TNA*), penetapan tujuan pelatihan, merancang program pelatihan, penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi pelatihan.

E. Evaluasi Pasca Pelatihan

Evaluasi pasca pelatihan pada dasarnya merupakan rangkaian lanjutan kegiatan pelatihan yang dilakukan setelah peserta pelatihan mengikuti suatu pelatihan. Berhubung kegiatan pasca pelatihan merupakan bagian integral dari suatu pelatihan secara keseluruhan, maka unsur-unsur tujuan, materi, metode, media, proses pembelajaran, penilaian satu dengan yang lainnya harus konsisten, dan terarah pada pencapaian tujuan pasca pelatihan. Evaluasi pasca pelatihan difokuskan pada tingkat perubahan yang terjadi pada mantan peserta latih setelah menyelesaikan suatu pelatihan. Perubahan dapat dilihat dari kinerja individu, tim,

organisasi dan program, sehingga evaluasi pasca pelatihan dilaksanakan ditempat kerja masing-masing alumni peserta pelatihan. Evaluasi pasca pelatihan merupakan kegiatan untuk menilai kinerja individu (alumni peserta latihan) setelah menyelesaikan suatu pelatihan, yang tergambar dalam bentuk retensi pengetahuan, aplikasi keterampilan, dan perilaku yang ditunjukkan alumni peserta latihan di tempat kerjanya. Evaluasi terhadap ranah pengetahuan adalah dengan mengetahui adanya retensi pengetahuan mantan peserta latihan setelah beberapa waktu tertentu mengikuti pelatihan, dapat diketahui melalui test tertulis atau wawancara. Evaluasi terhadap ranah keterampilan adalah dengan mengetahui proses dalam melakukan pekerjaannya, dapat diketahui dengan observasi langsung saat alumni peserta latihan menyelesaikan pekerjaannya. Disamping itu dengan melihat/menilai hasil kerja alumni peserta latihan yaitu dengan melihat dokumen hasil kerjanya.

Evaluasi terhadap ranah sikap adalah dengan mengetahui perilaku mantan peserta latihan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari berupa hubungan kerja serta adanya komplain atau tidak (kepuasan), perilaku mantan peserta latihan ini dapat diketahui dengan menanyakannya kepada atasan, dan rekan kerjanya.

Dalam penerapan kompetensi baru di tempat kerja dari mantan peserta latihan, sangat dipengaruhi oleh lingkungan antara lain; kebijakan, prosedur dan sarana dan prasarana kerja. Maka faktor lingkungan ini juga harus diidentifikasi sampai seberapa besar pengaruhnya.

BAB III.

METODOLOGI EVALUASI PASCA PELATIHAN (EPP)

A. Metode/ Desain Evaluasi Pasca Pelatihan

Desain penelitian dalam Evaluasi Pasca Pelatihan Dasar CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan RI Tahun 2023 dirancang secara sistematis menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan tujuan untuk menggambarkan secara objektif bagaimana pelatihan dasar berdampak pada kinerja alumni setelah mereka kembali ke lingkungan kerja. Teknik yang digunakan adalah survey dan observasional dengan pendekatan potong lintang (*cross sectional*), yang memungkinkan pengumpulan data secara simultan pada satu waktu tertentu. Pendekatan ini dipilih untuk menangkap kondisi nyata alumni dalam mengimplementasikan hasil pelatihan secara langsung di tempat tugasnya, sehingga evaluasi tidak hanya berbasis persepsi, tetapi juga mencerminkan performa aktual di lapangan. Evaluasi dilakukan terhadap alumni peserta Latsar CPNS yang telah menyelesaikan masa pelatihannya, dengan fokus utama pada bagaimana nilai-nilai dasar ASN dan kompetensi yang ditanamkan selama pelatihan diinternalisasi dan diterapkan dalam konteks kerja riil. Metode kuantitatif deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada kerangka pemikiran Sugiyono (2003), di mana data yang terkumpul dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk memperoleh gambaran umum berdasarkan hasil pengukuran dari sampel maupun populasi. Melalui proses ini, evaluasi memberikan informasi penting tentang efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja, integritas, serta profesionalisme alumni, yang pada akhirnya menjadi dasar pertimbangan dalam penyempurnaan program pelatihan ke depan.

B. Waktu dan Tempat

Pengumpulan data untuk Evaluasi Pasca Pelatihan Dasar (EPP) CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan RI Tahun 2025 dilaksanakan oleh Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto pada tanggal 15 hingga 29 April 2025. Proses evaluasi ini dilakukan dengan mengambil instansi atau unit kerja asal responden sebagai lokasi utama pengumpulan data, yaitu tempat para alumni Latsar melaksanakan tugas setelah menyelesaikan pelatihan dasar. Melalui pendekatan

ini, tim evaluasi dapat memperoleh gambaran nyata tentang bagaimana para alumni mengimplementasikan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai dasar yang diperoleh selama pelatihan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Kegiatan ini juga menjadi upaya untuk menilai sejauh mana pelatihan dasar memberikan dampak terhadap kinerja dan profesionalisme CPNS dalam menjalankan tugas di lingkungan Kementerian Kesehatan. Data yang dikumpulkan selama periode tersebut menjadi sumber penting dalam merumuskan rekomendasi strategis guna peningkatan mutu pelatihan di masa mendatang.

C. Populasi dan Sampel

Dalam konteks evaluasi pasca pelatihan, populasi merujuk pada keseluruhan subjek yang menjadi objek evaluasi, yaitu individu atau kelompok yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan tujuan analisis. Populasi dalam kegiatan Evaluasi Pasca Pelatihan Dasar CPNS ini adalah alumni Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Golongan II Kementerian Kesehatan Tahun 2023, yang seluruhnya berjumlah 32 orang alumni. Mereka merupakan peserta yang telah menyelesaikan rangkaian pelatihan dasar dan kembali ke unit kerja masing-masing untuk mengemban tugas sebagai ASN. Karena jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, maka evaluasi ini menggunakan teknik total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden tanpa melakukan pemilihan sampel secara acak. Dengan demikian, hasil evaluasi diharapkan dapat menggambarkan kondisi secara menyeluruh dan akurat mengenai implementasi hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas di tempat kerja.

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sedangkan teknik pengambilan sampel disebut dengan sampling. Selanjutnya Sugiyono (2009:63) menjelaskan bahwa *total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Teknik pengambilan sampel dalam evaluasi pasca pelatihan ini adalah total sampling. Jadi jumlah sampel dalam evaluasi pasca pelatihan sebanyak 32 responden.

D. Pengumpulan Data

Sebelum pengumpulan data petugas diberikan penjelasan mengenai instrumen yang digunakan untuk penyamaan persepsi. Pengumpulan data dilakukan dengan *survey*, wawancara dan pengisian kuesioner secara *online* (*google form*). Data yang dikumpulkan adalah:

a. Data primer

Evaluasi pasca pelatihan ini menggunakan data primer dengan cara menyebarkan kuesioner atau angket melalui aplikasi *google form*. Angket dimaksud berisikan pertanyaan/ Pernyataan terkait variabel evaluasi pasca pelatihan. Jenis data primer dimaksud meliputi: laporan evaluasi pasca pelatihan, pedoman penyelenggaraan pelatihan, peraturan perundangan yang relevan, dan instrument evaluasi pasca pelatihan.

b. Data sekunder

Data tambahan yang diperoleh dari web, internet, majalah dan sebagainya. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung oleh responden.

E. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Google Form* dan *Microsoft Excel* dengan tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. *Editing dan Cleaning Data*

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner diperiksa kembali untuk memastikan tidak ada data yang kosong, tidak lengkap, atau tidak sesuai. Proses ini bertujuan untuk menjaga validitas dan konsistensi data sebelum dianalisis lebih lanjut.

2. Pengkodean Data (*Coding*)

Setiap jawaban responden diberi kode numerik agar memudahkan proses input dan analisis data secara kuantitatif. Misalnya, jawaban “sangat setuju” dikodekan sebagai angka 5, “setuju” sebagai 4, dan seterusnya.

3. Entri Data

Data yang telah dikodekan kemudian dimasukkan ke dalam perangkat lunak pengolahan data seperti Microsoft Excel untuk mempermudah tabulasi dan analisis.

4. Tabulasi Data

Data yang telah diinput disusun dalam bentuk tabel frekuensi untuk setiap indikator. Langkah ini bertujuan untuk mempermudah pembacaan distribusi jawaban responden.

5. Penghitungan Statistik Deskriptif

Statistik yang digunakan berupa persentase dan frekuensi dari masing-masing indikator yang dievaluasi. Hal ini berguna untuk mengetahui kecenderungan jawaban dan dampak pelatihan.

6. Interpretasi Hasil

Data yang telah diolah kemudian dianalisis secara deskriptif untuk ditafsirkan dan disajikan dalam bentuk narasi. Hasil ini digunakan untuk menjelaskan sejauh mana pelatihan dasar memberikan kontribusi terhadap perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan alumni dalam pelaksanaan tugasnya.

F. Instrumen Evaluasi

Instrumen yang digunakan dalam kegiatan Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) ini merujuk pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 581/K.1/PDP.07/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada Formulir 22 yang terdapat dalam lampiran keputusan tersebut. Instrumen ini menggunakan format skala Likert yang telah dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik organisasi, agar lebih kontekstual dalam mengukur hasil pelatihan di lingkungan kerja. Skala pengukuran dalam instrumen ini terdiri dari empat pilihan jawaban yang memberikan ruang bagi responden untuk memberikan penilaian secara jelas dan tegas, yaitu: Sangat Sesuai, Sesuai, Kurang Sesuai, dan Tidak Sesuai. Dengan pendekatan ini, evaluasi tidak hanya menangkap persepsi umum, tetapi juga memberikan gambaran seberapa besar kesesuaian antara kompetensi hasil pelatihan dengan implementasi tugas nyata di unit kerja masing-masing alumni CPNS. Model skala ini memungkinkan analisis kuantitatif yang lebih terarah dan memberikan hasil yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan dalam pengembangan pelatihan ke depan.

G. Teknik Analisis dan Penyajian Data

Untuk mencapai tujuan Evaluasi Pasca Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan RI Tahun 2023 yang dilaksanakan oleh BBPK Ciloto, digunakan pendekatan analisis data secara kuantitatif deskriptif. Analisis ini dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai pola dan kecenderungan data yang diperoleh dari responden. Teknik analisis yang digunakan berfokus pada distribusi frekuensi dan persentase dari setiap variabel yang diukur, sehingga dapat terlihat proporsi jawaban responden terhadap masing-masing indikator evaluasi. Melalui penghitungan statistik sederhana ini, hasil evaluasi dapat diinterpretasikan secara sistematis untuk menunjukkan sejauh mana kompetensi, sikap, dan perilaku yang ditanamkan selama pelatihan dasar benar-benar tercermin dalam pelaksanaan tugas di tempat kerja. Pendekatan ini tidak hanya menggambarkan kondisi umum secara numerik, tetapi juga menjadi dasar yang kuat untuk menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi kebijakan pelatihan yang lebih tepat sasaran.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Karakteristik Responden

Karakteristik responden EPP Latsar CPNS Golongan II Kementerian Kesehatan yang mengisi kuesioner Evaluasi Pasca Pelatihan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi responden (Alumni)

	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	19	59,37
Perempuan	13	40,63
Satuan Kerja		
Kantor Pusat Kementerian Kesehatan	9	28,12
RS Vertikal Kementerian Kesehatan	23	77,88
Jabatan Saat Pelatihan		
Pengolah Data dan Informasi	8	25
Pranata Keuangan APBN Terampil	14	43,75
Penata Barang Laksana Terampil	10	31,25
Jabatan Saat ini		
Pengolah Data dan Informasi	5	15,62
Pranata Keuangan APBN Terampil	14	43,75
Penata Barang Laksana Terampil	10	31,25
Pengelola Layanan Operasional	2	6,25
Pengelola Keuangan	1	3,13

Sumber: Data Primer, 2023

Evaluasi pasca pelatihan dasar (Latsar) CPNS tahun 2023 memberikan gambaran menyeluruh mengenai profil alumni yang telah menjalani proses pembelajaran dan habituasi. Sebanyak 32 dari 32 responden atau 100% populasi yang ditentukan memberikan respons terhadap kuesioner yang disebar. Angka ini menunjukkan tingginya partisipasi dan antusiasme alumni, serta menjadi bukti bahwa evaluasi ini mewakili kondisi dan persepsi secara menyeluruh. Mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 19 orang atau 59,37%, sedangkan sisanya perempuan. Menariknya, 23 orang alumni (77,88%) saat ini ditempatkan di Rumah Sakit Vertikal Kementerian Kesehatan.

Dari keseluruhan responden, 75% alumni telah menempati jabatan fungsional, menandakan bahwa mereka tidak lagi hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi sudah menjalankan peran teknis sesuai keahlian. Rinciannya adalah, 14 orang (43,75%) menjabat sebagai Pranata Keuangan APBN Terampil dan 10 orang (31,25%) menjabat sebagai Penata Barang Laksana Terampil, sementara itu, sebanyak 8 orang (25%) masih berada di jabatan pelaksana, seperti Pengolah Data dan Informasi, Pengelola Layanan Operasional, dan Pengelola Keuangan. Artinya, mayoritas alumni telah memasuki fase kontribusi yang lebih spesifik dan berdampak langsung terhadap kualitas tata kelola organisasi. Responden memiliki rentang usia yang relatif sama dan berasal dari strata pendidikan yang seragam, yaitu Diploma 3 (D3).

B. Perubahan Sikap dan Perilaku

1. Sikap dan Perilaku Bela Negara

Penilaian sikap dan perilaku bela negara dapat dilihat pada tabel berikut.

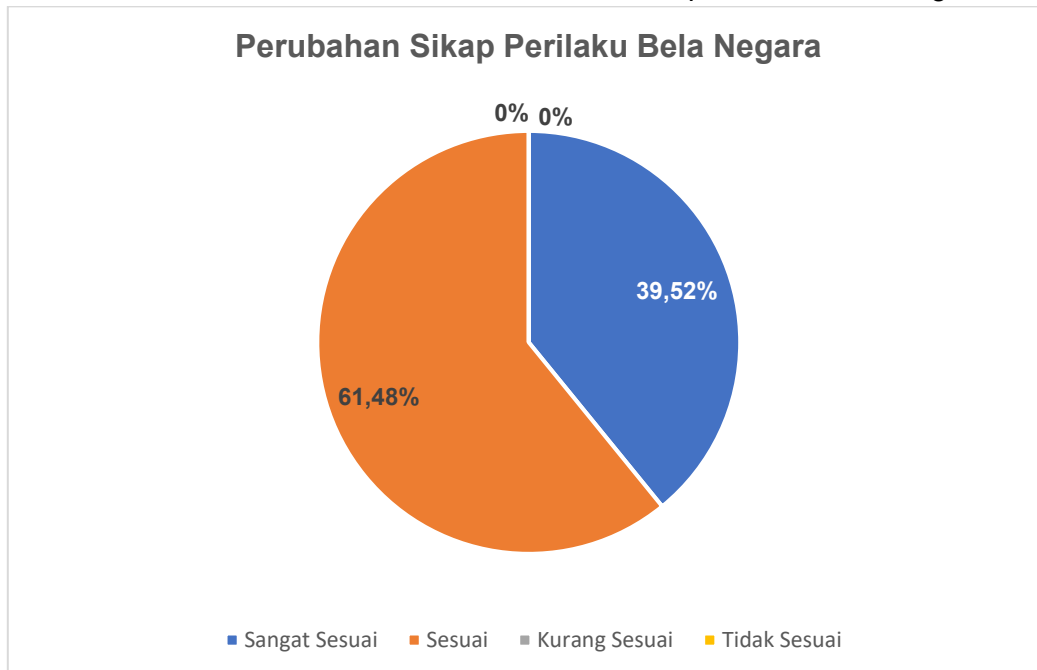
Tabel 4.2 Sikap dan Perilaku Bela Negara Responden

	N	%
Berkorban untuk kepentingan organisasi		
Sangat Sesuai	11	34,38
Sesuai	21	65,62
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Berpikir Kritis dalam pengembangan Organisasi		
Sangat Sesuai	13	40,63
Sesuai	19	59,37
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Disiplin dalam menjalankan tugas sebagai PNS		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0

Sumber: Data Primer, 2023

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan hasil alumni Latsar CPNS berkorban untuk kepentingan organisasi 11 orang (34,48%) sangat sesuai dan 21 orang (65,82%) sesuai. Untuk variable Berpikir kritis dalam pengembangan organisasi, 13 orang (40,63%) sangat sesuai dan 19 orang (59,37%) sesuai. Displin dalam menjalan tugas sebagai PNS, 14 orang (43,75%) sangat sesuai dan 18 orang (56,25%).

Grafik 4.1 Persebaran Jawaban Kuesioner Sikap Perilaku Bela Negara



Hasil kuesioner yang diisi oleh alumni Latsar CPNS tahun 2023 menunjukkan bahwa sebanyak 39,52% alumni menyatakan sangat sesuai dan 60,42% menyatakan sesuai terhadap perubahan sikap dan perilaku mereka dalam hal bela negara. Hal ini menjadi sinyal positif bahwa semangat bela negara telah mulai terinternalisasi dengan baik dalam diri para ASN muda. Tidak sekadar simbolik, implementasinya tampak nyata dalam perilaku kerja sehari-hari, mulai dari kesediaan berkorban untuk kepentingan organisasi, hingga keberanian mengutarakan pendapat kepada pimpinan terkait isu-isu yang dianggap sebagai Ancaman, Gangguan, Hambatan, dan Tantangan (AGHT) terhadap keutuhan NKRI, terutama yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi instansi.

Namun, jika ditelaah lebih dalam, terdapat perbedaan yang cukup mencolok dalam proporsi peserta yang masuk kategori Sangat Sesuai pada masing-masing indikator. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa meskipun peserta memahami pentingnya loyalitas dan pengabdian terhadap organisasi,

namun nilai pengorbanan pribadi demi kepentingan yang lebih besar belum sepenuhnya menjadi bagian dari refleksi sikap mereka dalam tingkat tertinggi. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pemahaman yang masih terbatas tentang makna dan bentuk konkret dari “berkorban untuk organisasi”, keterbatasan pengalaman lapangan, atau bahkan kecenderungan umum di kalangan CPNS baru untuk masih fokus pada pengembangan pribadi dan adaptasi terhadap sistem birokrasi.

Alumni juga menunjukkan kedisiplinan tinggi sebagai bentuk komitmen terhadap negara, misalnya dengan datang tepat waktu, dan berani menyampaikan pendapat meskipun berbeda sudut pandang. Semangat ini menjadi fondasi penting bagi terciptanya birokrasi yang sehat, terbuka, dan solutif.

Selama masa habituasi 30 hari kerja, alumni diarahkan untuk menerapkan aksi nyata bela negara di lingkungan kerja. Dengan koordinasi yang baik antara alumni dan mentor, fase ini menjadi ruang pembelajaran praktis yang sangat berpengaruh dalam membentuk pola pikir dan perilaku jangka panjang. Habituasi tidak hanya menjadi formalitas, tetapi sarana pembiasaan nilai yang menciptakan budaya kerja berorientasi negara. Namun demikian, terdapat tantangan ke depan yang harus diatasi, yaitu bagaimana mendesain pembelajaran yang lebih inovatif dan kontekstual agar nilai-nilai bela negara dapat lebih mendalam tertanam di hati para peserta pelatihan. Pembelajaran yang terlalu teoritis dan satu arah dikhawatirkan gagal menyentuh realitas keseharian ASN muda. Selain desain pembelajaran, keberhasilan internalisasi nilai bela negara juga sangat bergantung pada peran mentor. Seorang mentor yang inspiratif, terbuka, dan aktif mendorong alumni untuk menerapkan nilai-nilai luhur akan menjadi katalisator utama dalam membentuk karakter ASN yang tangguh. Oleh karena itu, ke depan, peningkatan kapasitas dan pelibatan mentor dalam proses pembinaan alumni harus menjadi perhatian serius.

2. Nilai-Nilai Dasar PNS

Penilaian sikap dan perilaku nilai-nilai dasar PNS dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Nilai-nilai Dasar PNS Responden

	N	%
Memiliki Komitmen Pelayanan Prima demi Kepuasan Masyarakat		
Sangat Sesuai	15	46,88
Sesuai	17	53,12
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan		
Sangat Sesuai	18	56,25
Sesuai	14	43,75
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri dan orang lain		
Sangat Sesuai	16	50,00
Sesuai	16	50,00
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya		
Sangat Sesuai	19	59,38
Sesuai	13	40,62
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu		
Sangat Sesuai	16	50,00
Sesuai	16	50,00
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dalam menghadapi perubahan di lingkungan organisasi		
Sangat Sesuai	9	28,13
Sesuai	23	71,77
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Membangun kerjasama baik di internal maupun eksternal organisasi		
Sangat Sesuai	10	31,25
Sesuai	22	68,75

Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0

Sumber: Data Primer, 2023

Pelatihan Dasar CPNS (Latsar) merupakan titik awal dalam pembentukan karakter dan sikap profesional Aparatur Sipil Negara. Latsar menekankan internalisasi nilai-nilai dasar ASN yang terangkum dalam core values BerAKHLAK: Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Hasil kuesioner yang diisi oleh alumni Latsar menunjukkan gambaran positif terhadap penerapan nilai-nilai tersebut, yang tercermin dalam perilaku kerja setelah mengikuti pelatihan. Seluruh indikator menunjukkan tingkat kepuasan responden sebesar 100% dalam kategori Sesuai dan Sangat Sesuai. Namun, dari komposisi data, terdapat beberapa poin penting yang bisa menjadi catatan untuk penguatan ke depan.

Nilai Harmonis terlihat sangat kuat. Sebanyak 59,38% alumni menyatakan sangat sesuai dalam sikap menghargai setiap orang tanpa memandang latar belakang. Hal ini mencerminkan bahwa Latsar berhasil menumbuhkan semangat inklusif dan toleransi yang tinggi di lingkungan kerja ASN. Keberhasilan ini penting sebagai fondasi budaya kerja yang sehat dan kolaboratif.

Alumni juga menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan (56,25% sangat sesuai) serta komitmen yang seimbang dalam mengutamakan kepentingan organisasi (50% sangat sesuai, 50% sesuai). Ini memperlihatkan nilai Akuntabel dan Loyal telah terinternalisasi dengan baik, menjadikan alumni Latsar sebagai ASN yang mampu memprioritaskan tugas dan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi.

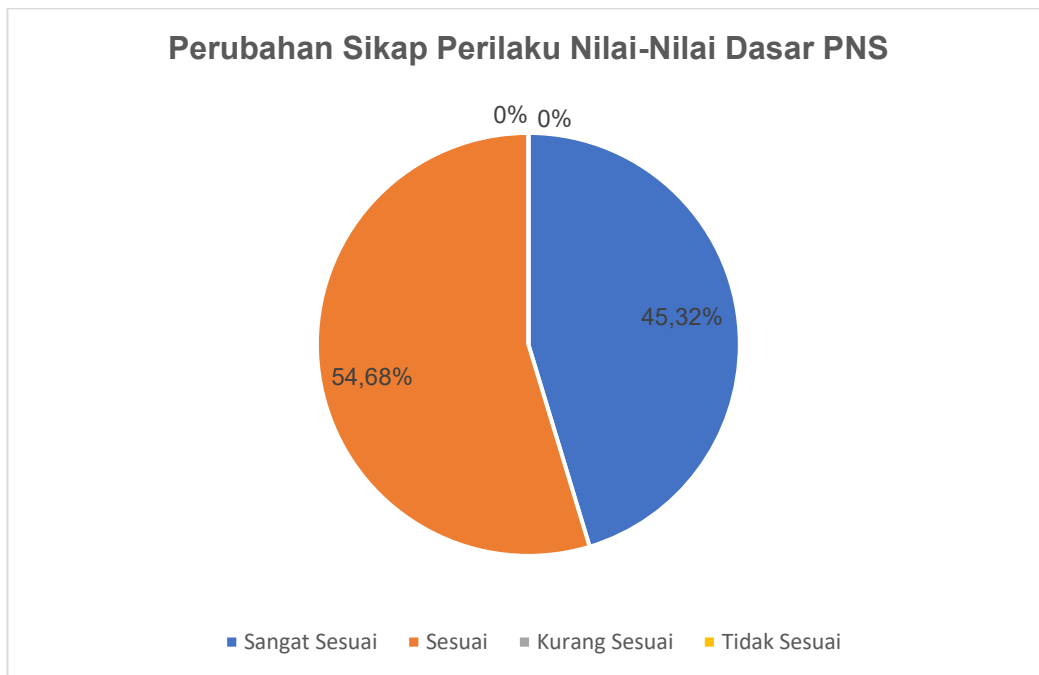
Meskipun secara umum para alumni memberikan penilaian positif terhadap nilai Adaptif, ternyata hanya 28,13% dari mereka yang merasa nilai ini sangat sesuai dalam aspek berinovasi dan mengembangkan kreativitas dalam menghadapi perubahan. Angka ini menjadi sinyal penting bahwa kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi secara aktif belum sepenuhnya dimiliki oleh sebagian besar alumni. Dalam konteks ASN, hal ini patut menjadi perhatian serius, mengingat peran strategis mereka sebagai garda depan pelayanan publik di tengah dunia yang terus berubah. Di era disrupsi dan transformasi digital yang begitu cepat, ASN dituntut untuk tidak hanya menjalankan tugas sesuai regulasi,

tetapi juga mampu berpikir kritis, kreatif, dan fleksibel dalam merespons tantangan baru yang kerap datang tanpa tanda. Adaptif bukan sekadar kemampuan untuk bertahan, tetapi juga keberanian untuk mengambil inisiatif, menghadirkan solusi baru, dan berani keluar dari zona nyaman demi memberikan pelayanan yang relevan dan berdampak.

Temuan ini semakin diperkuat oleh hasil survei Indeks Ber-AKHLAK Tahun 2022 terhadap seluruh ASN di Indonesia, di mana nilai adaptif mencatat skor terendah, yakni hanya 38,9%, dan bahkan masuk dalam kategori “tidak sehat”. Poin terendah dalam survei tersebut adalah ketidaksiapan menghadapi ketidakpastian sebuah tantangan nyata di tengah arus globalisasi, krisis multidimensi, dan pergeseran teknologi yang cepat. Ketika perubahan menjadi satu-satunya kepastian, maka ASN yang tidak adaptif akan tertinggal, dan lebih buruk lagi, dapat menjadi hambatan dalam proses transformasi birokrasi yang saat ini sedang digencarkan pemerintah. Oleh karena itu, upaya peningkatan nilai adaptif tidak bisa ditunda. Diperlukan strategi pelatihan yang lebih menyentuh aspek mentalitas, keberanian untuk berubah, serta pembiasaan terhadap pola kerja yang *agile* dan kolaboratif. Hanya dengan demikian, ASN Indonesia dapat menjelma menjadi motor penggerak perubahan yang sesungguhnya bukan hanya pelaksana aturan, melainkan inovator dan pelayan publik yang tangguh di segala situasi.

Sikap terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri dan orang lain mendapatkan skor seimbang antara sangat sesuai dan sesuai (masing-masing 50%), menunjukkan potensi yang baik dalam membentuk ASN yang kompeten. Demikian pula nilai Kolaboratif tercermin dari indikator membangun kerja sama internal dan eksternal, yang meskipun mayoritas (68,75%) masih pada tingkat sesuai, menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya sinergi lintas tim dan unit kerja.

Grafik 4.2 Perubahan Sikap Perilaku Nilai-nilai Dasar PNS Responden



Pelatihan dasar (Latsar) CPNS merupakan wadah pembentukan karakter melalui internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Hasil kuesioner yang diisi oleh alumni Latsar tahun 2023 menunjukkan bahwa 45,32% alumni merasa mengalami perubahan sikap dan perilaku yang sangat sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN, sementara 54,68% lainnya menyatakan perubahan yang sesuai. Ini merupakan indikasi kuat bahwa proses Latsar memiliki dampak nyata dalam membentuk etos kerja dan kepribadian ASN yang profesional.

Nilai Harmonis tampak paling menonjol, alumni menunjukkan peningkatan dalam sikap saling menghargai tanpa memandang latar belakang, yang penting dalam membangun kerja sama lintas sektor dan budaya di lingkungan birokrasi yang majemuk. Namun, masih terdapat ruang yang perlu diperkuat, yaitu pada nilai Adaptif. Dalam era perubahan yang cepat, kemampuan untuk terus berinovasi dan beradaptasi menjadi kunci. Alumni diharapkan dapat mengembangkan kreativitas dan inisiatif agar mampu menjawab tantangan zaman, termasuk digitalisasi layanan publik, perubahan regulasi, dan dinamika masyarakat yang semakin kompleks.

Perubahan ini sebagian besar berasal dari pengalaman nyata selama pelatihan, khususnya melalui penugasan dan pengimplementasian nilai-nilai dasar dalam kegiatan sehari-hari. Proses reflektif ini memungkinkan alumni tidak

hanya memahami secara teoritis, tetapi juga mempraktikkan langsung nilai-nilai ASN dalam konteks kerja. Lebih lanjut, masa habituasi selama 30 hari kerja menjadi momen krusial dalam memperkuat kebiasaan baik tersebut. Kolaborasi yang erat antara alumni dan mentor berperan penting dalam membentuk pola pikir dan perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai ASN. Dengan pendampingan yang tepat, alumni terdorong untuk membiasakan diri bersikap profesional, melayani dengan hati, serta terus belajar dan berinovasi. Ke depan, tantangan ASN bukan hanya soal menjalankan tugas, tetapi juga menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai dasar PNS. Latsar terbukti menjadi pondasi penting, dan dengan penguatan berkelanjutan, para alumni dapat menjadi agen perubahan di instansinya masing-masing.

3. Kedudukan dan Peran PNS

Tabel 4.4 Kedudukan dan Peran PNS pada responden

	N	%
Mengoptimalkan Penggunaan Sarana dan Prasarana Digital		
Sangat Sesuai	18	56,25
Sesuai	14	43,75
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Lebih Bijak menggunakan media sosial		
Sangat Sesuai	20	62,5
Sesuai	12	37,5
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Lebih Mampu Menjalankan Hak dan Kewajiban PNS		
Sangat Sesuai	18	56,25
Sesuai	14	43,75
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0

Sumber: Data Primer, 2023

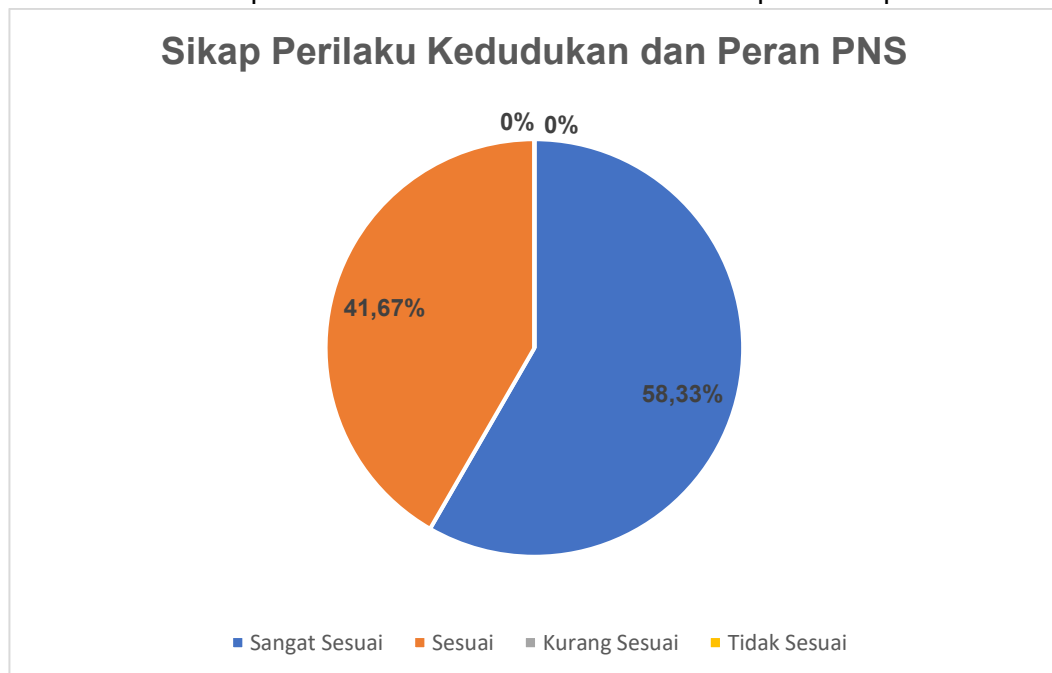
Sebanyak 18 alumni (56,25%) menyatakan sangat sesuai, dan 16 alumni (43,75%) menyatakan sesuai terhadap peningkatan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital. Ini menunjukkan bahwa CPNS kini semakin siap bekerja dalam ekosistem digital, seperti penggunaan aplikasi layanan, sistem

informasi manajemen, serta komunikasi berbasis teknologi. Ini adalah sinyal positif bahwa transformasi digital di sektor publik mendapat dukungan dari sumber daya manusia yang adaptif.

Sebanyak 20 alumni (62,5%) merasa sangat sesuai dalam perubahan sikap menggunakan media sosial secara bijak, sementara 12 alumni (37,5%) menyatakan sesuai. Ini adalah indikator kuat bahwa alumni Latsar menyadari peran strategis ASN sebagai wajah pemerintah di ruang publik digital, termasuk bagaimana bersikap netral, menjaga etika komunikasi, serta tidak menyebarkan informasi yang dapat merusak citra institusi atau mengganggu netralitas ASN.

Sebanyak 18 alumni (56,25%) menyatakan sangat sesuai, dan 16 alumni (43,75%) merasa sesuai dalam menjalankan hak dan kewajiban mereka sebagai ASN. Hal ini mencerminkan peningkatan pemahaman mengenai peran konstitusional PNS, termasuk tanggung jawab melayani masyarakat, menjaga integritas, serta menegakkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik.

Grafik 4.3 Sikap Perilaku Kedudukan dan Peran PNS pada Responden



Hasil kuesioner yang diisi oleh alumni Latsar tahun 2023 menunjukkan bahwa 58,33% alumni merasa mengalami perubahan sikap dan perilaku yang sangat sesuai dengan kedudukan dan peran PNS, sementara 41,67% lainnya menyatakan perubahan yang sesuai.

Peran dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengalami transformasi signifikan seiring perkembangan teknologi dan meningkatnya tuntutan pelayanan publik. Latsar CPNS bukan hanya membekali peserta dengan pemahaman birokrasi, tetapi juga menanamkan sikap-sikap baru yang sejalan dengan nilai-nilai ASN masa kini. Evaluasi pasca pelatihan menunjukkan hasil yang sangat positif, terutama dalam tiga aspek utama peran ASN modern: literasi digital, etika bermedia sosial, dan kesadaran akan hak serta kewajiban sebagai abdi negara. CPNS saat ini siap bekerja dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi, mulai dari penggunaan aplikasi perkantoran, sistem layanan publik online, hingga pengelolaan data.

Kesiapan digital ini penting karena menjadi indikator bahwa ASN mampu menjawab tantangan era 4.0 dengan cara kerja yang efisien dan berbasis teknologi. Perubahan ini juga menunjukkan keberhasilan pelatihan dalam mengarahkan peserta untuk tidak gagap teknologi, melainkan adaptif terhadap teknologi dan solutif.

Perubahan signifikan juga terlihat dalam aspek bijak menggunakan media sosial, di mana 62,5% alumni merasa sangat sesuai, dan 37,5% menyatakan sesuai. Hal ini mencerminkan kesadaran yang kuat dari alumni bahwa media sosial adalah ruang publik yang turut membentuk citra institusi. ASN kini memahami bahwa setiap unggahan, komentar, atau interaksi digital memiliki dampak. Menjaga etika komunikasi, tidak menyebarkan hoaks, serta tetap bersikap netral dalam isu politik menjadi bagian penting dari sikap profesional seorang PNS. Dengan meningkatnya kedewasaan digital ini, ASN mampu menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Sebanyak 56,25% responden menyatakan sangat sesuai, dan 43,75% menyatakan sesuai terhadap peningkatan kemampuan menjalankan hak dan kewajiban sebagai PNS. Ini menunjukkan bahwa Latsar berhasil membentuk kesadaran moral dan profesionalisme ASN sebagai pelayan negara dan masyarakat. Pemahaman terhadap tugas sebagai pelayan publik, kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan, serta kesadaran terhadap tanggung jawab sosial menjadi bagian dari perubahan perilaku yang penting. ASN tidak lagi hanya bekerja untuk menggugurkan kewajiban, tetapi hadir dengan semangat pengabdian yang lebih kuat.

4. Dampak Pelatihan Dasar CPNS

a. Pelaksanaan Tugas dan Jabatan

Alumni menilai dampak dari Pelatihan Dasar CPNS dalam pelaksanaan tugas dan jabatan, hasil jawaban alumni adalah sebagai berikut

Tabel 4.5 Pelaksanaan Tugas dan Jabatan Responden

	N	%
Lebih responsif terhadap tuntutan layanan		
Sangat Sesuai	15	46,88
Sesuai	17	53,12
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik		
Sangat Sesuai	18	56,25
Sesuai	14	43,75
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Lebih mudah melakukan transfer pengetahuan		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif		
Sangat Sesuai	15	46,88
Sesuai	17	53,12
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Rela melakukan pekerjaan di luar jam kerja		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Lebih mudah memberikan solusi terkait permasalahan yang ada		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0

Lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari orang lain		
Sangat Sesuai	13	40,63
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	1	3,12
Tidak Sesuai	0	0

Sumber: Data Primer, 2023

Hasil evaluasi pasca pelatihan Latsar CPNS menunjukkan bahwa pelatihan dasar memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pelaksanaan tugas dan jabatan peserta. Sebanyak 15 alumni (46,88%) responden menyatakan sangat sesuai dan 17 alumni (53,12%) menyatakan sesuai bahwa mereka menjadi lebih responsif terhadap tuntutan layanan setelah mengikuti pelatihan, menandakan peningkatan kesadaran dan kemampuan dalam memberikan pelayanan publik yang cepat dan tanggap. Selain itu, 18 alumni (56,25%) responden merasa pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik (sangat sesuai), dan 14 Alumni (43,75%) merasa sesuai, mengindikasikan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan efektivitas kerja serta keterampilan dalam menjalankan tugas.

Dalam hal berbagi pengetahuan, 14 alumni (43,75%) menyatakan sangat sesuai dan 18 alumni (56,25%) sesuai bahwa mereka kini lebih mudah melakukan transfer pengetahuan kepada rekan kerja, mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif. Hal ini sejalan dengan persepsi bahwa pelatihan turut menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, dengan 15 alumni (46,88%) menyatakan sangat sesuai dan 17 alumni (53,12%) sesuai.

Terkait dedikasi, 14 alumni (43,75%) responden bersedia melakukan pekerjaan di luar jam kerja (sangat sesuai), dan 18 alumni (56,25%) sesuai, menunjukkan bahwa pelatihan berhasil menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, alumni juga merasa lebih mudah dalam memberikan solusi atas permasalahan yang ada 14 alumni 43,75% sangat sesuai; dan 18 alumni (56,25%) sesuai, serta lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari orang lain 13 alumni (40,63%) sangat sesuai dan 18 alumni (56,25%) sesuai. Meskipun terdapat 1 alumni (3,12%) yang merasa kurang sesuai pada aspek kepercayaan, secara umum semua indikator menunjukkan dampak positif. Jika masih ada alumni yang merasa

belum cukup dipercaya, ini bisa jadi bukan karena kurangnya kompetensi, tetapi karena belum optimal dalam membangun komunikasi, mendapatkan ruang untuk menunjukkan kontribusi.

b. Keberlanjutan Aktualisasi

Grafik 4.4 Keberlanjutan Aktualisasi Responden



Berdasarkan hasil evaluasi pasca pelatihan terhadap 32 alumni Latsar CPNS, diketahui bahwa sebanyak 75% atau 24 orang melanjutkan implementasi aktualisasi proyek kerja yang telah dirancang selama pelatihan. Temuan ini mengindikasikan bahwa program Latsar tidak berhenti sebagai kegiatan formal administratif, melainkan menghasilkan perubahan nyata dalam perilaku kerja dan tata kelola organisasi. Keberlanjutan aktualisasi yang tinggi mencerminkan keberhasilan internalisasi nilai-nilai dasar ASN seperti akuntabilitas, adaptivitas, dan kolaborasi yang secara nyata diterapkan dalam lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Islam et al. (2024) yang menunjukkan bahwa dampak pelatihan birokrasi akan berkelanjutan apabila peserta memperoleh keterampilan nyata yang dapat langsung diterapkan

dalam pekerjaan, dengan jalur keberhasilan melalui aspek *learning, behavior*, hingga *results*.

Dampak aktualisasi ini dapat dilihat dari berbagai inovasi nyata, seperti terbitnya Surat Edaran 51 Tahun 2025 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), yang berfungsi sebagai acuan dalam proses hibah barang kepada pemerintah daerah. Surat Edaran (SE) ini mengurangi risiko temuan BPK dan menunjukkan peningkatan kualitas pengelolaan aset negara di Kementerian Kesehatan. Contoh lain adalah pembentukan Tim Inventarisasi BMN di RS Adam Malik yang melibatkan 23 anggota lintas unit kerja, menunjukkan adanya budaya kerja kolaboratif dan responsif yang muncul dari aktualisasi pasca Latsar.

Namun demikian, terdapat 25% alumni yang tidak melanjutkan aktualisasi, yang sebagian besar disebabkan oleh faktor administratif dan lingkungan kerja. Kendala utama yang dihadapi adalah perubahan sistem perpajakan nasional ke Coretax, yang mengganggu pelaksanaan aktualisasi yang berbasis template lama, serta kurangnya dukungan dan atensi dari atasan atau unit kerja terhadap kelanjutan proyek. Situasi ini memperlihatkan bahwa lingkungan birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi dapat menjadi hambatan, sebagaimana dikemukakan oleh Liu (2021) dalam jurnal *Sustainability*, yang menjelaskan bahwa *organizational formalism* atau kekakuan sistem dan aturan dapat menghambat perilaku inovatif ASN meskipun individu memiliki motivasi tinggi. Di samping itu, Vasina *et al.* (2023) menekankan pentingnya keberlanjutan administrasi publik yang ditopang oleh digitalisasi dan dukungan sistemik sebagai prasyarat penting bagi inovasi birokrasi.

Dengan demikian, keberlanjutan aktualisasi oleh mayoritas alumni Latsar menjadi indikator kuat bahwa pelatihan ini telah memberikan dampak jangka panjang bagi efektivitas kerja dan pelayanan publik. Nilai-nilai ASN yang terinternalisasi mampu mendorong perubahan positif dalam sistem kerja, dan ketika aktualisasi dijadikan budaya kerja, potensi peningkatan kinerja organisasi akan semakin nyata. Untuk mengatasi hambatan yang dialami sebagian peserta, diperlukan penyempurnaan dalam sistem pendukung administratif serta peningkatan keterlibatan pimpinan dalam mendorong keberlanjutan aktualisasi. Langkah-langkah ini akan semakin memperkuat

peran Latsar sebagai instrumen strategis dalam reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Meski sebagian besar alumni Latsar CPNS telah melanjutkan aktualisasi, sekitar 25% dari mereka mengalami kendala sehingga tidak mampu meneruskan program. Salah satu isu utama adalah transisi sistem perpajakan ke Coretax, yang mengubah format administrasi dan membuat implementasi rencana aktualisasi berbasis template lama menjadi usang. Proses adaptasi sistem administratif ini memakan waktu dan sumber daya, sehingga aktualisasi diprioritaskan rendah atau ditunda.

Faktor lainnya adalah minimnya atensi dan dukungan dari lingkungan kerja, termasuk atasan dan unit kerja. Dalam konteks ini, proyek aktualisasi menjadi lebih bersifat personal dibanding sebagai bagian dari agenda organisasi, sehingga mudah tergantikan oleh sistem informasi internal yang dianggap lebih efektif. Hal ini sejalan dengan temuan Liu (2021) dalam jurnal *Sustainability*, yang menyoroti bahwa *organizational formalism* atau kekakuan institusional dan aturan birokratik dapat menghambat inisiatif inovatif meskipun individu mampu berperan aktif. Begitu pula, Vasina *et al.* (2023) menegaskan bahwa digitalisasi dan dukungan sistem organisasi menjadi syarat utama agar perubahan administratif bertahan lama.

Lebih jauh, penelitian dalam konteks nasional menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan Latsar perlu lebih menitikberatkan pada tahap behavior dan results. Rohaini *et al.* (2021) di menekankan bahwa efektivitas pelatihan terlihat melalui perubahan perilaku post-training, khususnya dalam kolaborasi tim. Namun disana juga ditemukan bahwa “partisipasi dalam kerja tim belum optimal”, yang relevan dengan kendala organisasi dalam mendukung implementasi lanjutan. Selanjutnya, Jun junan (2023) menyebut bahwa pemahaman nilai dasar ANEKA berpengaruh positif terhadap perubahan perilaku, tetapi hambatan muncul dalam tahap aktualisasi akibat faktor lingkungan kerja dan budaya institusi.

Kondisi ini menjadi bukti bahwa tanpa dukungan organisasional, inovasi pasca-pelatihan sulit untuk dipertahankan. Islam *et al.* (2024) merekomendasikan adanya mekanisme pembaruan materi dan metode pasca-pelatihan yang bersifat adaptif terhadap perubahan kebijakan seperti

Coretax, serta memastikan keterlibatan pimpinan organisasi untuk menginternalisasi aktualisasi sebagai agenda institusional.

c. Peningkatan Kinerja Organisasi dan Layanan kepada *Stakeholders*

Tabel 4.6 Peningkatan Kinerja Organisasi dan Layanan kepada *Stakeholders*

	N	%
Organisasi lebih tertib administrasi		
Sangat Sesuai	13	40,63
Sesuai	19	59,38
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Pelayanan organisasi lebih meningkat		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Pimpinan merasa lebih terbantu dalam Pekerjaan		
Sangat Sesuai	13	40,63
Sesuai	19	59,38
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0
Membantu mengembangkan jejaring		
Sangat Sesuai	14	43,75
Sesuai	18	56,25
Kurang Sesuai	0	0
Tidak Sesuai	0	0

Sumber: Data Primer, 2023

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap alumni Latsar CPNS, diketahui bahwa pelatihan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan ketertiban administrasi di lingkungan kerja. Sebanyak 13 alumni (40,63%) menyatakan sangat sesuai dan 19 alumni (59,38%) menyatakan sesuai bahwa organisasi tempat mereka bekerja menjadi lebih tertib secara administrasi pasca pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi administratif para peserta mengalami peningkatan dan diterapkan secara nyata, khususnya dalam mendukung penataan dokumen dan prosedur

birokrasi yang lebih sistematis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rusdi, Langkai, dan Tangkau (2020) yang menunjukkan bahwa kompetensi ASN dalam pengelolaan administrasi dan etika kerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan publik.

Selain itu, pelatihan juga berperan dalam membentuk ASN yang lebih berorientasi pada pelayanan prima. Hal ini terlihat dari 14 alumni (43,75%) yang menyatakan sangat sesuai dan 18 alumni (56,25%) menyatakan sesuai bahwa kualitas pelayanan di organisasi mereka meningkat. Peningkatan kualitas ini tidak hanya berasal dari aspek teknis, tetapi juga dari pendekatan pelayanan yang lebih responsif dan solutif. Pimpinan juga dinilai menjadi lebih terbuka dalam mendukung pekerjaan staf setelah pelatihan. Sebanyak 13 alumni (40,63%) menyatakan sangat sesuai dan 19 alumni (59,38%) menyatakan sesuai bahwa komunikasi antara pimpinan dan staf membaik. Ini menciptakan suasana kerja yang lebih partisipatif, di mana staf merasa lebih dihargai dan didorong untuk berkontribusi. Menurut Sidabutar (2020), iklim kerja yang partisipatif seperti ini menjadi salah satu kunci keberhasilan reformasi birokrasi, terutama ketika pelatihan didukung oleh pendekatan korporatis seperti model *Corporate University*.

Pelatihan juga berdampak pada perluasan jaringan profesional peserta. Data menunjukkan bahwa 14 alumni (43,75%) sangat sesuai dan 18 alumni (56,25%) sesuai bahwa mereka mampu mengembangkan jejaring kerja setelah pelatihan. Hal ini penting dalam konteks kolaborasi lintas unit atau instansi yang menjadi prasyarat efektivitas pelayanan publik di era birokrasi modern. Faktor utama yang memengaruhi kinerja PNS adalah kemampuan untuk membangun komunikasi vertikal, horizontal, dan lintas sektoral, yang diperoleh dari pengalaman pelatihan dan jaringan yang terbentuk darinya (Riyanto et al, 2021) Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan Latsar tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap transformasi organisasi yang lebih inklusif, tertib, dan kolaboratif.

5. Penerapan Materi Pelatihan Dasar CPNS

Tabel 4.7 Penerapan Materi Pelatihan Dasar CPNS

Judul Modul	Min	Max	Mean
Agenda 1			4,21
Sikap Perilaku Bela Negara			
Wawasan Kebangsaan dan Nilai-Nilai Bela Negara	3	5	4,25
Analisis Isu Kontemporer	3	5	4,06
Kesiapsiagaan Bela Negara	3	5	4,31
Agenda 2			4,41
Agenda Nilai–Nilai Dasar PNS			
Berorientasi Pelayanan	3	5	4,41
Akuntabel	3	5	4,38
Kompeten	3	5	4,38
Harmonis	3	5	4,38
Loyal	3	5	4,47
Adaptif	3	5	4,44
Kolaboratif	3	5	4,41
Agenda 3			4,45
Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya <i>Smart Governance</i> sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan			
Manajemen ASN	3	5	4,44
<i>Smart ASN</i>	3	5	4,47

Sumber: Data Primer, 2023

Evaluasi pasca pelatihan Latsar CPNS menunjukkan bahwa materi-materi dalam setiap agenda pelatihan berhasil diterapkan dengan baik oleh peserta, sebagaimana tercermin dalam nilai rata-rata (mean) yang tinggi untuk setiap modul. Berdasarkan data, seluruh modul memperoleh skor antara 4,06 hingga 4,47 dari skala maksimal 5, yang menunjukkan bahwa tingkat relevansi dan penerapan materi sangat tinggi dalam konteks tugas dan fungsi CPNS di lapangan.

Agenda Sikap Perilaku Bela Negara menjadi fondasi pembentukan karakter ASN yang berorientasi pada kecintaan terhadap negara, pemahaman konstitusi, serta kemampuan berpikir kritis terhadap isu-isu kebangsaan. Modul Kesiapsiagaan Bela Negara memperoleh skor tertinggi (4,31), menunjukkan bahwa peserta memiliki kesiapan mental dalam menghadapi tantangan tugas

dengan semangat nasionalisme. Hal ini penting karena ASN merupakan elemen strategis dalam menjaga stabilitas nasional di tengah dinamika sosial dan politik.

Pemahaman nilai bela negara tidak cukup hanya melalui pemaparan normatif, tetapi juga perlu diinternalisasi melalui metode reflektif dan studi kasus kontekstual. Pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan partisipasi dan pemahaman peserta terhadap tugas-tugas yang bernuansa ideologis, seperti menjaga netralitas ASN, melindungi kepentingan publik, dan memelihara harmoni sosial dalam masyarakat majemuk.

Namun demikian, modul Analisis Isu Kontemporer mencatat skor terendah (4,06), yang menandakan masih lemahnya kemampuan peserta dalam menganalisis isu-isu aktual secara kritis dan konstruktif. Pelatihan pada agenda 1 perlu ditingkatkan dengan menambahkan sesi diskusi isu aktual berbasis studi kasus, serta memperbanyak metode pembelajaran aktif seperti debat atau simulasi kebijakan. Hal ini akan mendorong peserta untuk lebih kritis dan reflektif dalam memahami tantangan kontemporer bangsa dan modul ini perlu diperkuat melalui pendekatan *problem-based learning* dan *contextual teaching*, di mana peserta didorong untuk mengkaji isu-isu nasional actual seperti transformasi digital, perubahan iklim, ketahanan pangan, atau disinformasi public secara sistematis dan analitis. Penggunaan media interaktif dan saling berpendapat satu sama lain juga dapat menjadi strategi untuk melatih keberanian dan kedewasaan berpikir peserta Latsar.

Agenda 2 mencakup pemahaman dan internalisasi nilai-nilai dasar PNS yang terangkum dalam akronim BerAKHLAK: Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Agenda ini mencatat rata-rata nilai 4,41, yang menunjukkan penguasaan dan penghayatan peserta terhadap nilai-nilai tersebut cukup tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada modul "Loyal" (4,47), diikuti oleh "Adaptif" (4,44), dan "Berorientasi Pelayanan" serta "Kolaboratif" (masing-masing 4,41). Modul "Akuntabel", "Kompeten", dan "Harmonis" memperoleh nilai 4,38.

Namun, meskipun nilai rata-rata peserta pada modul Adaptif tergolong tinggi, yakni mencapai 4,44, hasil analisis terhadap jawaban peserta menunjukkan bahwa pemahaman mereka terhadap konsep adaptabilitas belum sepenuhnya mendalam. Sebagian besar peserta hanya mampu mengaitkan penerapan sikap adaptif sebatas kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan

lingkungan kerja baru, seperti berinteraksi dengan rekan kerja atau memahami aturan kedinasan. Namun, belum banyak yang mengaitkannya dengan kemampuan menghadapi dinamika dan perubahan di tempat kerja, seperti penyesuaian terhadap kebijakan baru, perubahan struktur organisasi, atau berinovasi dan kreatif dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun peserta mampu menjawab atau memenuhi indikator secara administratif, pemaknaan substantif terhadap adaptabilitas sebagai kompetensi ASN yang siap menghadapi tantangan perubahan masih perlu diperkuat. Dengan demikian, perlu adanya penekanan lebih lanjut dalam proses pembelajaran, terutama pada konteks aplikasi adaptif dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian di dunia kerja pemerintahan.

Penelitian oleh Herwanto dan Hutasoit (2023) yang mengevaluasi tingkat internalisasi *core values* BerAKHLAK peserta Latsar CPNS di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang menemukan bahwa nilai adaptif memiliki indeks terendah dibandingkan nilai-nilai lainnya, yaitu sebesar 71,28. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan berhasil dalam banyak aspek, penguatan pada nilai adaptif masih diperlukan. Sementara itu, Dewi (2023) dalam penelitiannya di PPSDM KEBTKE menemukan bahwa nilai adaptif berpengaruh negatif meskipun tidak signifikan terhadap sikap kerja peserta Latsar CPNS, menandakan bahwa internalisasi nilai adaptif belum optimal dan memerlukan pendekatan pembelajaran yang lebih efektif.

Temuan ini sejalan dengan hasil survei Indeks BerAKHLAK Tahun 2022 yang menunjukkan bahwa nilai adaptif memperoleh skor terendah di kalangan ASN se-Indonesia, yakni hanya 38,9%, dengan predikat "tidak sehat". Salah satu poin terlemah adalah kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian sebuah tantangan nyata yang perlu segera diatasi.

Oleh karena itu, untuk memperkuat internalisasi nilai adaptif, diperlukan strategi pelatihan yang lebih menyentuh aspek mentalitas, keberanian untuk berubah, serta pembiasaan terhadap pola kerja yang *agile* dan kolaboratif. Hanya dengan demikian, ASN Indonesia dapat menjelma menjadi motor penggerak perubahan yang sesungguhnya bukan hanya pelaksana aturan, melainkan inovator dan pelayan publik yang tangguh di segala situasi.

Nilai tinggi pada modul *Smart ASN* (4,47) dan *Manajemen ASN* (4,44) menunjukkan bahwa pelatihan dasar CPNS telah berhasil mentransformasi

pemahaman peserta mengenai peran ASN dalam konteks birokrasi modern dan digital. Pemahaman ini tidak hanya mencakup aspek konseptual, tetapi juga kesiapan praktis dalam menerapkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa peserta Latsar memiliki kesadaran akan peran strategis mereka dalam mendukung *Smart Governance*, yaitu tata kelola pemerintahan yang berbasis digital, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Skor tertinggi terdapat pada modul Smart ASN dengan nilai 4,47, mengindikasikan kesiapan peserta untuk berperan dalam digitalisasi birokrasi, efisiensi tata kelola, serta implementasi teknologi informasi dalam pelayanan publik. Agenda ini merupakan bentuk respons pelatihan terhadap perkembangan era 4.0 dan kebutuhan akan transformasi digital di sektor pemerintahan. Penelitian oleh Khaeromah et al. (2021) di lingkungan BKN Pekanbaru menunjukkan bahwa pelatihan Smart ASN mampu meningkatkan literasi teknologi pegawai serta mempercepat proses pelayanan berbasis elektronik. Hal ini diperkuat oleh Rahardi et al. (2023) yang menyoroti pentingnya kesinambungan digitalisasi dalam menciptakan *good governance* yang efektif, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Nilai tinggi pada agenda ini juga memperlihatkan bahwa ASN tidak hanya menguasai teori, tetapi juga telah mulai menerapkan konsep *Smart Governance* dalam pekerjaan sehari-hari.

Dalam pelatihan dasar CPNS, materi Smart ASN menjadi krusial karena mendorong peserta untuk memahami lanskap transformasi digital, mulai dari penggunaan aplikasi layanan publik, pengelolaan data secara elektronik, hingga penerapan prinsip e-government secara menyeluruh.

Selain itu, modul Manajemen ASN memperkuat pemahaman peserta terhadap regulasi, peran kelembagaan, serta prinsip meritokrasi dalam pengelolaan SDM aparatur. Penguatan pemahaman terhadap sistem merit dan manajemen kinerja ASN menjadi fondasi untuk menciptakan aparatur yang profesional, transparan, dan berorientasi pada hasil (*performance-based bureaucracy*). Hal ini sangat penting dalam mendukung reformasi birokrasi yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif.

Namun demikian, tantangan implementasi nyata di lapangan tetap menjadi isu utama. Evaluasi yang dilakukan menemukan bahwa meskipun pemahaman

ASN terhadap digitalisasi meningkat pasca pelatihan, keterbatasan infrastruktur TIK, budaya kerja yang masih konvensional, serta resistensi terhadap perubahan menghambat optimalisasi konsep Smart ASN di banyak instansi. Oleh karena itu, pelatihan harus disertai dengan dukungan kelembagaan, monitoring pasca-Latsar, serta investasi teknologi dan pelatihan lanjutan agar hasil pelatihan tidak hanya berhenti pada tataran pengetahuan, tetapi benar-benar mewujudkan dalam praktik birokrasi sehari-hari.

Secara keseluruhan, pelatihan dasar CPNS melalui modul Smart ASN dan Manajemen ASN telah memberikan bekal yang penting untuk mencetak ASN sebagai pelayan publik yang berdaya saing tinggi. Namun, agar capaian pelatihan tersebut berkelanjutan, perlu ada sinergi antara penguatan kapasitas individu dan reformasi sistemik di level institusi.

6. Persepsi Terhadap Program: Kajian dari Sudut Pandang Mentor dan Alumni
a. Perubahan Sikap dan Perilaku

Evaluasi pasca pelatihan Latsar CPNS Tahun 2023 yang melibatkan 26 mentor menunjukkan bahwa sebanyak 15 mentor (57,69%) memberikan isian terhadap perubahan sikap dan perilaku dari 19 alumni. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan tiga indikator utama, yaitu: (1) Sikap dan Perilaku Bela Negara, (2) Nilai-Nilai Dasar ASN (BerAKHLAK), dan (3) Kedudukan serta Peran PNS. Dari hasil evaluasi tersebut, diketahui bahwa sebanyak 59,87% mentor menilai perubahan sikap dan perilaku alumni "sangat sesuai" dengan yang diharapkan, 39,33% menyatakan "sesuai", dan hanya 0,8% yang menilai "kurang sesuai". Di sisi lain, dari 32 alumni yang memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri, 47,74% menilai dirinya "sangat sesuai", dan 52,26% menyatakan "sesuai". Data ini menunjukkan adanya perbedaan antara persepsi mentor dan alumni, di mana mentor cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap perubahan sikap dan perilaku peserta pelatihan.

Perbedaan ini dapat dimaknai sebagai bentuk obyektivitas dari para mentor yang menilai berdasarkan observasi terhadap proses aktualisasi dan kinerja harian peserta setelah pelatihan. Dalam pendekatan evaluasi pelatihan, perubahan perilaku (level tiga) merupakan aspek krusial yang mengukur sejauh mana peserta menerapkan apa yang mereka pelajari di

tempat kerja. Penilaian mentor, yang dilakukan berdasarkan pengamatan langsung, menjadi indikator valid terhadap keberhasilan proses transfer pengetahuan dan nilai selama pelatihan.

Lebih lanjut, hasil evaluasi ini sejalan dengan temuan dari Tziner, Fisher, dan Rabenu (2015) yang menyatakan bahwa penilaian eksternal, seperti dari atasan atau mentor, seringkali memberikan skor lebih tinggi dibandingkan penilaian diri (*self-assessment*). Ini disebabkan karena individu cenderung meremehkan pencapaiannya sendiri sebagai bentuk kehati-hatian atau ketidakpercayaan terhadap perubahan yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu, dalam konteks ini, hasil evaluasi dari mentor justru memperlihatkan keberhasilan yang lebih nyata dari pelatihan Latsar, karena didasarkan pada observasi terhadap perubahan konkret di tempat kerja.

Dalam konteks ASN, keberhasilan pembentukan sikap dan perilaku melalui pelatihan dasar sangat krusial. ASN dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga integritas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, serta tanggung jawab terhadap pelayanan publik. Program Latsar menjadi titik awal penting untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut, dan hasil evaluasi menunjukkan bahwa program ini telah memberikan pengaruh positif, terutama ketika mentor memainkan peran aktif dalam membimbing dan mengevaluasi peserta.

Evaluasi pasca pelatihan ini tidak hanya menjadi alat ukur efektivitas pelatihan, tetapi juga menjadi dasar penting dalam pengembangan berkelanjutan ASN ke depan. Keaktifan mentor dalam proses ini merupakan faktor pendukung utama yang menunjukkan bahwa perubahan positif pada peserta pelatihan tidak hanya bersifat teoretis, tetapi telah mulai terwujud dalam praktik sehari-hari.

Meskipun mayoritas mentor memberikan penilaian yang positif terhadap perubahan sikap dan perilaku alumni Latsar CPNS Tahun 2023, adanya penilaian “kurang sesuai” sebesar 0,8% tetap menjadi perhatian serius dalam kerangka evaluasi pelatihan. Persentase kecil ini mengindikasikan bahwa terdapat sebagian peserta yang belum mengalami transformasi perilaku secara optimal pasca pelatihan. Dalam konteks pelatihan aparatur sipil negara, keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari tingkat pemahaman

terhadap materi, tetapi terutama dari kemampuan peserta dalam menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Meskipun angka penilaian “kurang sesuai” sangat kecil, namun tetap menjadi perhatian bagi penyelenggara pelatihan dan unit kerja untuk memperkuat proses pendampingan pasca pelatihan, memastikan keterkaitan antara proyek aktualisasi dengan kebutuhan strategis unit kerja, serta membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan perilaku. Evaluasi yang berkelanjutan, refleksi yang terstruktur, serta pelibatan aktif mentor dan pimpinan menjadi kunci dalam menjamin keberlanjutan transformasi nilai-nilai ASN dalam jangka panjang.

Dengan demikian, evaluasi mentor bukan hanya alat ukur, tetapi juga indikator keberhasilan pembinaan ASN secara holistik. Data ini juga mendukung perlunya penguatan sistem mentoring dan pelibatan mentor secara aktif tidak hanya selama pelatihan, tetapi juga pada fase pasca aktualisasi.

b. Keberlanjutan Aktualisasi

Hasil evaluasi pasca pelatihan Latsar CPNS Tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 26 mentor, sebanyak 15 mentor (57,69%) memberikan penilaian terhadap 19 alumni terkait keberlanjutan aktualisasi. Berdasarkan data mentor, sebanyak 17 alumni (89,47%) melanjutkan program aktualisasi mereka di lingkungan kerja, sementara 2 alumni (10,53%) tidak melanjutkan. Sementara itu, dari penilaian alumni, diketahui bahwa hanya 75% menyatakan keberlanjutan aktualisasi, dan sisanya tidak melanjutkan. Walaupun data ini tidak sepenuhnya dapat dibandingkan karena perbedaan jumlah responden, tren yang terlihat tetap serupa—yaitu mayoritas peserta melanjutkan aktualisasi setelah pelatihan.

Penilaian aktualisasi yang berlanjut dari mentor yaitu *hasil dari aktualisasi mentee adalah dapat dipergunakannya hasil program mentee dalam lingkungan pekerjaan masih berproses pengembangannya dengan berbagai kendala yang ada dalam lingkungan rumah sakit, manfaat yang timbul adalah terdigitalisasinya seluruh aset yg memudahkan dalam inventarisasi yang sedang dilaksanakan dan tersimpannya data aset yang lebih aman, pelaksanaan rekonsiliasi Data Penggajian dan Data Kepegawaian*

sesuai aktualisasi mentee dilaksanakan setiap Semester, Manfaat : peningkatan kesesuaian data gaji dengan data pegawai ASN kantor pusat.

Penilaian mentor yang tidak berlanjut adalah *Mentee mutasi ke Tim Kerja Akuntansi, dan hambatan pengadaan Aplikasi maka aktualisasi belum dapat di lanjutkan*

Perbedaan ini mencerminkan dua sudut pandang: mentor menilai berdasarkan hasil nyata di lingkungan kerja, sedangkan alumni menilai dari pengalaman subjektif masing-masing. Dalam konteks pelatihan ASN, keberlanjutan aktualisasi adalah indikator penting dari keberhasilan pelatihan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) menyatakan bahwa pelatihan dasar CPNS harus menghasilkan perubahan perilaku dan kinerja yang dapat diukur di tempat kerja melalui proyek aktualisasi (LAN RI, 2022). Penilaian mentor terhadap keberlanjutan aktualisasi menjadi validasi atas dampak konkret pelatihan.

Beberapa bentuk aktualisasi yang dinilai berlanjut antara lain digitalisasi data aset rumah sakit yang memudahkan inventarisasi dan keamanan data, serta sistem rekonsiliasi data penggajian yang membantu peningkatan akurasi antara data kepegawaian dan data keuangan. Ini menunjukkan bahwa aktualisasi bukan sekadar tugas akhir pelatihan, tetapi mulai membentuk proses kerja yang lebih sistematis dan akuntabel. Dalam praktiknya, hal ini sesuai dengan panduan Lembaga Administrasi Negara (2021), yang menyatakan bahwa aktualisasi harus mengandung unsur inovasi, keberlanjutan, dan manfaat bagi organisasi.

Penilaian keberlanjutan aktualisasi dari para mentor mencerminkan adanya dampak nyata dari pelatihan terhadap peningkatan kinerja birokrasi. Salah satu contoh konkret adalah hasil aktualisasi mentee yang berkaitan dengan sistem pengelolaan aset. Program tersebut berhasil mendorong digitalisasi seluruh aset organisasi, yang berdampak pada kemudahan proses inventarisasi serta keamanan penyimpanan data aset. Contoh lain adalah pelaksanaan rekonsiliasi data penggajian dan kepegawaian setiap semester sebagai tindak lanjut dari aktualisasi mentee. Hasil dari program ini meningkatkan kesesuaian antara data gaji dan data pegawai di lingkungan kantor pusat, yang menurut mentor merupakan pencapaian signifikan dalam memperkuat akuntabilitas dan efektivitas manajemen ASN.

Dua yang tidak berlanjut, yaitu karena mutasi pegawai dan keterbatasan sumber daya (pengadaan aplikasi), menjadi pelajaran penting bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada dukungan struktural organisasi. Penelitian dari Wibowo (2016) menggarisbawahi bahwa dalam lingkungan birokrasi Indonesia, keterbatasan anggaran, rotasi pegawai, dan resistensi terhadap perubahan merupakan faktor dominan yang menghambat implementasi hasil pelatihan.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa program Latsar CPNS tidak hanya mampu mentransfer nilai-nilai ASN, tetapi juga mendorong penciptaan inovasi kerja di unit masing-masing. Keberlanjutan aktualisasi menjadi indikator bahwa pelatihan telah berdampak nyata, asalkan didukung oleh lingkungan kerja yang adaptif, kepemimpinan yang suportif, dan adanya sistem monitoring yang konsisten.

c. Dampak Pelatihan

Berdasarkan hasil evaluasi pasca pelatihan Latsar CPNS Tahun 2023, dampak pelatihan terhadap dua indikator utama yaitu pelaksanaan tugas dan jabatan serta peningkatan kinerja organisasi dan layanan kepada *stakeholders* menunjukkan kecenderungan yang sangat positif dari perspektif mentor maupun alumni. Dari 15 mentor yang memberikan penilaian terhadap 19 alumni, sebanyak 56,58% menilai bahwa dampak pelatihan terhadap alumni “sangat sesuai”, sementara 43,42% menyatakan “sesuai”. Penilaian ini mencerminkan bahwa mayoritas mentor melihat adanya perubahan yang signifikan dalam kinerja para alumni, terutama dalam hal peningkatan kapasitas menjalankan tugas jabatan serta kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu, dari sisi alumni, data menunjukkan bahwa dari 32 responden, 44,08% menilai dirinya “sangat sesuai” dan 55,92% merasa “sesuai” dengan indikator tersebut. Walaupun terdapat perbedaan angka antara mentor dan alumni, kedua kelompok memiliki persepsi yang konsisten dan positif mengenai keberhasilan Latsar CPNS dalam meningkatkan kompetensi peserta. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh sudut pandang yang berbeda antara mentor yang menilai berdasarkan observasi perilaku kerja, dan alumni yang menilai berdasarkan pengalaman dan persepsi pribadi terhadap perubahan kemampuan diri.

Temuan ini didukung oleh beberapa kajian ilmiah. Pangestika et al. (2023) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu, dengan kompetensi sebagai variabel mediasi utama yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang diperoleh dari pelatihan, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Zakaria dan Suhadah (2025) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh, baik dari sisi efisiensi, efektivitas, hingga kepuasan stakeholders. Penelitian lain oleh Masfifah *et al.* (2022) yang meneliti pelaksanaan Latsar CPNS berbasis blended learning di Kabupaten Kerinci juga menyimpulkan bahwa pendekatan pelatihan yang terstruktur dan relevan mampu meningkatkan kemampuan peserta dalam menjalankan tugas pemerintahan secara profesional.

Dengan demikian, evaluasi dampak Latsar CPNS Tahun 2023 menunjukkan keberhasilan yang nyata dalam meningkatkan kompetensi peserta, yang berkontribusi pada perbaikan kinerja organisasi dan kualitas layanan kepada masyarakat. Dukungan dari berbagai literatur ilmiah semakin memperkuat bahwa pelatihan yang efektif merupakan investasi strategis dalam membangun birokrasi yang profesional dan adaptif terhadap tuntutan pelayanan publik.

BAB V.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas sikap, perilaku, dan kinerja peserta sebagai Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan evaluasi terhadap 32 alumni, pelatihan ini berhasil menanamkan nilai-nilai dasar ASN, memperkuat sikap bela negara, serta meningkatkan kesiapan alumni dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya di lingkungan birokrasi modern, mencerminkan keberhasilan internalisasi materi Latsar ke dalam praktik kerja dalam kehidupan sehari-hari.

Agenda pelatihan seperti sikap bela negara, nilai-nilai BerAKHLAK, dan pemahaman peran PNS dalam smart governance semuanya memiliki rata-rata penerapan materi yang tinggi (di atas 4,0). Selain itu, pelatihan juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, keteraturan administrasi, kolaborasi lintas unit kerja, dan pembentukan jejaring profesional. Keberlanjutan aktualisasi oleh 24 Alumni (75%) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berhenti di ruang kelas, tetapi telah menjadi bagian dari budaya kerja baru yang produktif dan solutif.

B. Saran

a. Penguatan Peran Mentor

Diperlukan peningkatan kapasitas dan peran aktif mentor selama dan setelah habituasi agar alumni terus mendapatkan bimbingan dalam menerapkan nilai-nilai ASN secara konsisten.

b. Fokus pada Penguatan Inovasi dan Adaptivitas

Pelatihan ke depan perlu lebih banyak mendorong pengembangan inovasi berbasis permasalahan nyata di lingkungan kerja, mengingat nilai Adaptif masih belum menunjukkan tingkat penerapan optimal.

c. Pemanfaatan Teknologi

Mengintegrasikan media digital dan simulasi layanan publik berbasis teknologi untuk menyiapkan ASN menghadapi tantangan transformasi digital dalam birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, P. T. (2023). Evaluasi pengaruh internalisasi Core Values BerAKHLAK terhadap sikap kerja sebagai outcome pelatihan dasar CPNS. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 409–418. <https://doi.org/10.58291/innovative.v3i6.6285>
- Herwanto, T. S., & Hutasoit, T. E. (2023). Tingkat internalisasi Core Values BerAKHLAK peserta Latsar CPNS di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang. *Contemporary Public Administration Review*, 1(1), 24–45. <https://doi.org/10.26593/copar.v1i1.7076.24-45>
- Islam, M. Z., Abdul Kader Jilani, M. M., & Karim, M. R. (2024). Enhancing post training evaluation of annual performance agreement training: A fusion of fsQCA and artificial neural network approach. *PLoS ONE*, 19(6), e0305916. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305916>
- Junjunan, B. A. (2023). Evaluasi pembelajaran nilai nilai ANEKA dan pengaruhnya terhadap perilaku alumni Latsar CPNS. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(3), 45–60. <http://dx.doi.org/10.33087/jjubj.v20i3.1084>
- KemenPANRB. (2021). Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Laporan Survei Indeks Core Values ASN Tahun 2022*. Jakarta: KemenPAN-RB. <https://berakhlak.bkn.go.id>
- Khaeromah, S., Yuliani, F., & As'ari, H. (2021). Digitalisasi birokrasi melalui pembangunan Smart ASN di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. *Jurnal El Riyasah*, 12(2), 140–156.
- LAN RI. (2021). Pedoman Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- LAN RI. (2022). Modul Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar ASN. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Liu, H. T. (2021). The Influence of Public Servants' Perceived Formalism and Organizational Environmental Strategy on Green Behavior in the Workplace. *Sustainability*, 13(19), 11020. <https://doi.org/10.3390/su131911020>
- Masfifah, M., Isnaini, L., & Istikomah, I. (2022). Implementation of Basic Training (Latsar) for Candidates for Civil (CPNS) Blended Learning Pattern in Kerinci District. *Jurnal Prajaiswara*, 3(1), 9–27. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v3i1.37>
- Pangestika, P., Daud, I., Juniwati, J., Fauzan, R., & Fitriana, A. (2023). The effect of training and development on improving of performance with competence as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 13(5), 3052-3065. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1743>
- Rahardi, R. A., Putri, D. A., & Halim, D. M. (2023). Digitalisasi governance
- Riyanto, S., Prasetyo, H.P. (2021), Factors Affecting Civil Servant Performance in Indonesia. (2022). *American Journal of Management*, 22(1)
- Rohaini, R. A., Hidayat, N., & Sutisna, E. (2021). Evaluasi pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil dalam mendukung sumber daya manusia profesional berkarakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.33751/jmp.v7i1.953>
- Rusdi, M. Fikro, Langkai, J., & Tangkau, C. H. S. (2020). Civil Servants' Competence as Public Services. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(2), 114. <http://dx.doi.org/10.37531/sejaman.v3i2.561>

- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi SDM ASN. *Economics World* ISSN 2328 7144.
- Tziner, A., Fisher, M., & Rabenu, E. (2015). *Training Evaluation: New Trends and Contributions*. *Human Resource Management Review*, 25(3), 239–243. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: Perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252–262. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.71.11.22>
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zakaria, A., & Suhadah, M. T. (2025). The Impact of Employees Training and Development on Organizational Performance. *Informative Journal of Management Sciences (IJMS)*, 4(4).