



Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) di DHD Empat Lima Surabaya

Evaluation of Human Resource Training and Development at DHD 45 Surabaya

Eliza Faradila^{1*}, Rina Dewi², Achmad Daengs G.S³

¹⁻⁴ Program Studi Manajemen, Universitas 45 Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: elizafaradila290303@gmail.com¹

Riwayat Artikel:

Naskah Masuk: 27 Juni 2026;

Revisi: 16 Juli 2026;

Diterima: 28 Agustus 2026;

Terbit: 31 Agustus 2026

Keywords: DHD 45 Surabaya;
Human Resource Development;
Kirkpatrick Model; Training
Evaluation; Training

Abstract. *This report aims to evaluate the implementation of human resource (HR) training and development programs at the Regional Daily Board 45 (DHD 45) Surabaya, as well as to identify supporting factors, inhibiting factors, and improvement efforts. Data were collected through observation, interviews, documentation studies, and direct involvement in organizational activities during the internship period. The evaluation was conducted using Kirkpatrick's Four-Level Evaluation Model, consisting of reaction, learning, behavior, and results. The findings indicate that the HR training and development program at DHD 45 Surabaya has been implemented well and is considered reasonably effective in improving employees' knowledge, skills, and work attitudes. The success of the program is supported by strong management commitment, participants' enthusiasm, and adequate facilities and infrastructure. However, several obstacles remain, including the predominance of lecture-based learning methods, limited training time, and the lack of systematic post-training evaluation and mentoring. Therefore, improvements are needed in training materials, the application of more interactive learning methods, and continuous evaluation to ensure that training outcomes can be effectively implemented to enhance organizational performance.*

Abstrak

Laporan ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Dewan Harian Daerah (DHD) 45 Surabaya, serta mengidentifikasi faktor pendukung, faktor penghambat, dan upaya perbaikan program. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, studi dokumentasi, serta analisis terhadap kegiatan yang dilaksanakan selama pelaksanaan pengabdian masyarakat. Evaluasi program mengacu pada Model Evaluasi Empat Tingkat Kirkpatrick yang meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan SDM di DHD 45 Surabaya telah berjalan dengan baik dan cukup efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja pegawai. Faktor pendukung keberhasilan program meliputi komitmen pimpinan, antusiasme peserta, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Adapun faktor penghambat yang masih ditemukan antara lain metode pembelajaran yang masih didominasi ceramah, keterbatasan waktu pelaksanaan, serta belum optimalnya evaluasi dan pendampingan pasca-pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kualitas materi, penggunaan metode pembelajaran yang lebih interaktif, serta penerapan evaluasi berkelanjutan agar hasil pelatihan dapat diimplementasikan secara optimal dalam peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: DHD 45 Surabaya; Evaluasi Pelatihan; Model Kirkpatrick; Pelatihan; Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak seluruh aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana, prasarana, maupun teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu melakukan upaya yang berkelanjutan dalam meningkatkan

kompetensi pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap kerja pegawai agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan membantu pegawai beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta tuntutan organisasi yang semakin dinamis. Selain itu, pengembangan SDM juga menjadi investasi jangka panjang bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan.

Dewan Harian Daerah (DHD) 45 Surabaya sebagai organisasi yang memiliki peran dalam menjaga dan melestarikan nilai-nilai perjuangan bangsa juga dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan mampu mengikuti perkembangan zaman. Untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, DHD 45 Surabaya secara rutin melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan bagi pegawainya. Program tersebut mencakup peningkatan kompetensi teknis, pengembangan kemampuan manajerial, pelayanan prima, serta peningkatan disiplin dan etos kerja.

Meskipun berbagai program pelatihan telah dilaksanakan, keberhasilan suatu pelatihan tidak hanya diukur dari terlaksananya kegiatan, tetapi juga dari sejauh mana pelatihan tersebut mampu meningkatkan pengetahuan, mengubah perilaku kerja, dan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Dalam praktiknya masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan waktu pelaksanaan, metode pembelajaran yang masih didominasi ceramah, serta belum optimalnya proses evaluasi dan pendampingan setelah pelatihan selesai. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan hasil pelatihan belum sepenuhnya diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM agar organisasi dapat mengetahui tingkat efektivitas program yang telah dilaksanakan sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilannya. Salah satu model evaluasi yang banyak digunakan adalah Model Evaluasi Kirkpatrick yang meliputi empat tingkat, yaitu reaksi (reaction), pembelajaran (learning), perilaku (behavior), dan hasil (results). Melalui model ini, organisasi dapat memperoleh gambaran secara menyeluruh mengenai keberhasilan program pelatihan serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

The research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research results and the theoretical basis used in the research, including the relationship between influential variable (Dewi, Rina, Zuhro, Diana, et al. 2024:142-160). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560). Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29). The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150). This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi,et al., 2023 ; 970). Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28)

2. METODE

Metode penulisan yang digunakan dalam penyusunan laporan ini adalah metode deskriptif. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis mengenai pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di DHD Empat Lima Surabaya berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dengan membandingkan antara teori yang dipelajari selama perkuliahan dengan praktik yang diterapkan di instansi.

Teknik pengumpulan data dalam penyusunan laporan ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di DHD Empat Lima Surabaya. Wawancara dilakukan dengan pembimbing lapangan dan pegawai yang terlibat untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan program, manfaat, serta kendala yang dihadapi. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung

berupa profil instansi, struktur organisasi, program pelatihan, serta dokumen lain yang relevan. Selain itu, studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari buku, jurnal ilmiah, dan referensi lain yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi pelatihan sebagai landasan teoritis dalam penyusunan laporan.

3. HASIL

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan selama pelaksanaan pengabdian masyarakat di DHD Empat Lima Surabaya, diperoleh gambaran bahwa organisasi telah memiliki komitmen yang cukup baik dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan secara berkala. Program tersebut dilaksanakan sebagai salah satu strategi organisasi untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, disiplin, serta kemampuan pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi, perubahan lingkungan kerja, dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks.

Perencanaan program pelatihan dilakukan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan (Training Need Analysis) yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai. Selanjutnya, manajemen menyusun materi pelatihan, menentukan jadwal pelaksanaan, memilih narasumber atau instruktur, serta menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Pelaksanaan program umumnya dilakukan di lingkungan kantor DHD Empat Lima Surabaya maupun bekerja sama dengan instansi atau lembaga pelatihan lain sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Materi pelatihan yang diberikan meliputi peningkatan kompetensi teknis sesuai bidang pekerjaan, pengembangan kemampuan administrasi, pelayanan prima, komunikasi organisasi, pemanfaatan teknologi informasi, kedisiplinan kerja, kepemimpinan, serta penguatan nilai-nilai organisasi. Seluruh materi disampaikan oleh instruktur internal maupun narasumber eksternal yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya. Selama pelaksanaan pelatihan, peserta menunjukkan antusiasme yang cukup tinggi, ditunjukkan melalui keaktifan dalam mengikuti penyampaian materi, diskusi, maupun sesi tanya jawab. Untuk mengetahui efektivitas program, dilakukan evaluasi menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick yang terdiri atas empat tingkatan, yaitu Reaction (Reaksi), Learning (Pembelajaran), Behavior (Perilaku), dan Results (Hasil).

Pada tingkat reaksi (Reaction), hasil observasi dan evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memberikan tanggapan yang positif terhadap pelaksanaan pelatihan. Peserta merasa materi yang diberikan relevan dengan pekerjaan, instruktur mampu menyampaikan materi dengan baik, serta fasilitas pelatihan dinilai cukup memadai. Ruang pelatihan yang nyaman, ketersediaan media pembelajaran, serta suasana pembelajaran yang kondusif turut meningkatkan kepuasan peserta. Meskipun demikian, beberapa peserta menyampaikan bahwa waktu pelaksanaan masih relatif singkat dan metode pembelajaran masih didominasi oleh ceramah sehingga diperlukan variasi metode yang lebih interaktif.

Pada tingkat pembelajaran (Learning), hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan dan pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan. Pegawai memperoleh wawasan baru mengenai prosedur kerja, teknik penyelesaian pekerjaan, pelayanan kepada masyarakat, penggunaan teknologi informasi, serta pentingnya kerja sama dalam organisasi. Peningkatan pemahaman tersebut terlihat dari kemampuan peserta menjelaskan kembali materi yang telah diberikan, meningkatnya partisipasi dalam diskusi, serta kemampuan memberikan solusi terhadap permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada tingkat perilaku (Behavior), hasil pengamatan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mulai menerapkan materi pelatihan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perubahan yang terlihat antara lain meningkatnya kedisiplinan, ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan bekerja sama dalam tim, komunikasi yang lebih baik antarpegawai, serta meningkatnya kepatuhan terhadap prosedur kerja yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, perubahan perilaku belum sepenuhnya merata pada seluruh pegawai. Beberapa pegawai masih memerlukan pendampingan, supervisi, dan evaluasi secara berkelanjutan agar penerapan hasil pelatihan dapat berlangsung secara konsisten.

Pada tingkat hasil (Results), pelaksanaan program pelatihan memberikan dampak positif terhadap organisasi. Dampak tersebut terlihat dari meningkatnya koordinasi antarbagian, terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatnya semangat kerja pegawai, serta semakin baiknya kualitas pelayanan yang diberikan. Selain itu, pelatihan juga mampu meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih profesional dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM di DHD Empat Lima Surabaya. Faktor tersebut meliputi komitmen pimpinan yang tinggi terhadap pengembangan SDM, tersedianya anggaran pelatihan, fasilitas yang memadai, dukungan instruktur yang kompeten, serta tingginya motivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan

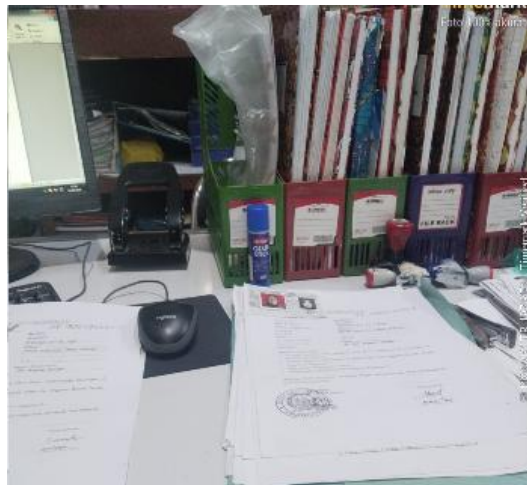
dan keterampilan. Dukungan manajemen menjadi faktor penting karena memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Di sisi lain, masih ditemukan beberapa faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas program. Hambatan yang paling dominan adalah keterbatasan waktu pelaksanaan akibat padatnya aktivitas operasional organisasi sehingga tidak semua pegawai dapat mengikuti pelatihan secara optimal. Selain itu, metode pembelajaran yang masih berorientasi pada ceramah menyebabkan interaksi peserta menjadi kurang maksimal. Hambatan lainnya adalah belum tersedianya sistem evaluasi pascapelatihan yang terstruktur sehingga organisasi belum dapat mengukur secara optimal sejauh mana hasil pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM di DHD Empat Lima Surabaya telah berjalan dengan baik dan cukup efektif. Program tersebut mampu meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja pegawai yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, agar manfaat program semakin optimal, organisasi perlu meningkatkan variasi metode pembelajaran, memperkuat sistem monitoring dan evaluasi pascapelatihan, memperluas kesempatan mengikuti pelatihan bagi seluruh pegawai, serta menyusun program pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan yang lebih spesifik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian. Dengan adanya perbaikan secara berkelanjutan, program pelatihan dan pengembangan SDM di DHD Empat Lima Surabaya diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang semakin profesional, adaptif, inovatif, dan siap menghadapi berbagai tantangan organisasi di masa mendatang.

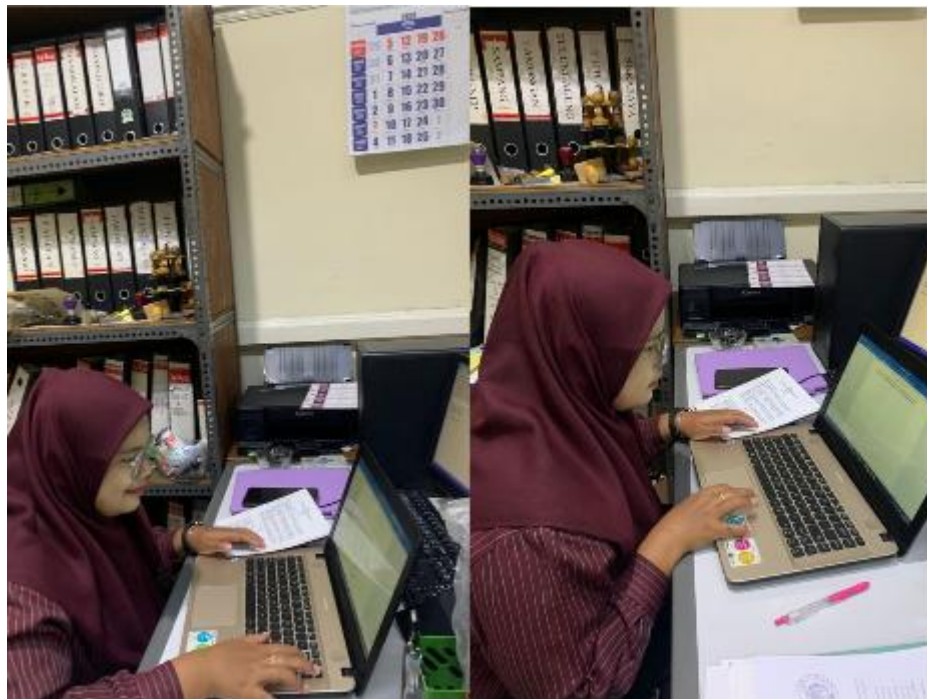
4. DISKUSI

Pembahasan Perencanaan Pelatihan



Gambar 1. Data Peserta Pelatihan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama pelaksanaan pengabdian masyarakat, diketahui bahwa DHD Empat Lima Surabaya telah melaksanakan perencanaan pelatihan sebagai langkah awal dalam pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan tersebut dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan organisasi, menentukan tujuan pelatihan, menyusun materi yang akan diberikan, menetapkan peserta pelatihan, memilih instruktur, serta mempersiapkan sarana dan prasarana pendukung. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah menyadari pentingnya proses perencanaan sebagai dasar keberhasilan suatu program pelatihan.



Gambar 2. Verifikasi Data Peserta Pelatihan

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), perencanaan pelatihan merupakan proses sistematis yang dimulai dengan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (competency gap) antara kemampuan pegawai saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Hasil identifikasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan tujuan, materi, metode, dan evaluasi pelatihan sehingga program yang dilaksanakan benar-benar mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi menjadi bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa DHD Empat Lima Surabaya telah berupaya menyusun program pelatihan berdasarkan kebutuhan organisasi dan tuntutan pekerjaan. Materi yang diberikan meliputi peningkatan kompetensi administrasi, pelayanan, komunikasi organisasi, pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah mengaitkan pelatihan dengan pelaksanaan tugas pegawai sehingga materi yang diberikan memiliki relevansi terhadap pekerjaan sehari-hari. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Noe (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan. Semakin tinggi relevansi materi terhadap tugas pegawai, maka semakin besar kemungkinan hasil pelatihan dapat diterapkan dalam lingkungan kerja.

Selain memperhatikan kebutuhan organisasi, perencanaan pelatihan juga harus didasarkan pada Training Needs Analysis (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pegawai sehingga organisasi dapat menentukan jenis pelatihan yang benar-benar dibutuhkan. Menurut Pradita, Sofian, Laembo, dan Mokodompit (2025), TNA merupakan fondasi strategis dalam pengembangan SDM karena mampu meningkatkan relevansi pelatihan, efisiensi penggunaan anggaran, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Hasil kajian tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang melakukan TNA secara sistematis akan menghasilkan program pelatihan yang lebih tepat sasaran dibandingkan organisasi yang menyusun pelatihan hanya berdasarkan kebiasaan atau rutinitas.

Berdasarkan hasil penelitian di DHD Empat Lima Surabaya, analisis kebutuhan pelatihan telah dilakukan melalui diskusi antara pimpinan dan pegawai mengenai kompetensi yang perlu ditingkatkan. Akan tetapi, proses tersebut masih bersifat sederhana dan belum menggunakan instrumen penilaian kompetensi yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan kebutuhan pelatihan belum sepenuhnya dipetakan berdasarkan kompetensi masing-masing pegawai maupun setiap unit kerja. Oleh karena itu, organisasi masih memiliki peluang untuk

mengembangkan sistem analisis kebutuhan pelatihan yang lebih komprehensif agar program yang dirancang menjadi lebih efektif.

Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Mulyani, Oktaviani, Ayu, dan Bachtiar (2025) yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan sebaiknya dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis tujuan organisasi, analisis pekerjaan, analisis kompetensi pegawai, serta penentuan prioritas pelatihan. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi menyusun program pelatihan yang lebih terarah sehingga mampu mengurangi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan produktivitas pegawai.

Dalam penyusunan program pelatihan, DHD Empat Lima Surabaya juga mempertimbangkan ketersediaan instruktur dan fasilitas pelatihan. Instruktur dipilih berdasarkan pengalaman dan kompetensi di bidang yang akan disampaikan, sedangkan fasilitas pelatihan disiapkan agar proses pembelajaran berlangsung dengan baik. Menurut Sedarmayanti (2021), keberhasilan pelaksanaan pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas materi, tetapi juga oleh kesiapan instruktur, media pembelajaran, serta lingkungan belajar yang kondusif. Instruktur yang kompeten mampu menyampaikan materi secara sistematis, memberikan motivasi kepada peserta, serta mendorong terjadinya proses pembelajaran yang efektif.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memberikan respons positif terhadap instruktur yang menyampaikan materi. Meskipun demikian, metode penyampaian masih didominasi oleh ceramah sehingga interaksi peserta belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dalam tahap perencanaan, organisasi masih perlu mempertimbangkan variasi metode pembelajaran, seperti diskusi kelompok, studi kasus, simulasi, role play, maupun praktik langsung. Pendekatan tersebut diyakini mampu meningkatkan partisipasi peserta serta mempercepat transfer pengetahuan ke dalam lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri dan Sopiah (2022) yang menyimpulkan bahwa perencanaan pelatihan modern tidak hanya berfokus pada penyusunan materi, tetapi juga pada pemilihan metode pembelajaran yang mampu meningkatkan keterlibatan peserta (engagement), pengembangan keterampilan, dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Perencanaan yang baik akan menghasilkan pelaksanaan pelatihan yang lebih efektif serta memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa DHD Empat Lima Surabaya telah menyediakan dukungan organisasi berupa anggaran, fasilitas, serta kebijakan yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan. Dukungan tersebut menunjukkan adanya komitmen manajemen terhadap pengembangan SDM sebagai investasi

jangka panjang organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2022), keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan karena manajemen memiliki peran dalam menyediakan sumber daya, menetapkan kebijakan, dan menciptakan budaya belajar di lingkungan organisasi. Tanpa adanya komitmen pimpinan, pelaksanaan pelatihan cenderung hanya menjadi kegiatan administratif yang kurang memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya telah sesuai dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2020), Noe (2020), Sedarmayanti (2021), dan Rivai dan Sagala (2022). Organisasi telah melaksanakan tahapan dasar perencanaan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan, penentuan tujuan, penyusunan materi, pemilihan instruktur, serta penyediaan fasilitas pendukung. Namun demikian, proses tersebut masih perlu disempurnakan melalui penerapan Training Needs Analysis (TNA) yang lebih sistematis, penggunaan instrumen pemetaan kompetensi pegawai, serta pengembangan metode pembelajaran yang lebih partisipatif. Dengan perencanaan yang lebih komprehensif, program pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pegawai secara optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pembahasan Pelaksanaan Pelatihan



Gambar 3. Pelaksanaan Pelatihan SDM

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama pelaksanaan program pelatihan di

DHD Empat Lima Surabaya telah dilaksanakan secara terencana sesuai jadwal yang ditetapkan oleh manajemen. Kegiatan pelatihan diawali dengan penyampaian tujuan pelatihan, dilanjutkan dengan pemberian materi oleh instruktur, sesi diskusi, tanya jawab, serta evaluasi sederhana terhadap pemahaman peserta. Pelatihan yang diberikan mencakup peningkatan kompetensi administrasi, komunikasi organisasi, pelayanan, pemanfaatan teknologi informasi, serta pembentukan sikap disiplin dan profesionalisme pegawai. Selama pelaksanaan pelatihan, peserta menunjukkan antusiasme yang tinggi, ditunjukkan melalui keaktifan dalam mengikuti penyampaian materi maupun berdiskusi dengan instruktur.

Pelaksanaan pelatihan merupakan tahapan penting dalam proses pengembangan sumber daya manusia karena menjadi media untuk mentransfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja kepada pegawai. Menurut Dessler (2020), pelaksanaan pelatihan yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif sehingga peserta dapat memahami materi, berpartisipasi aktif, serta mampu menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi, tetapi juga oleh cara penyampaian instruktur, metode pembelajaran, serta keterlibatan aktif peserta selama proses pelatihan berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa instruktur di DHD Empat Lima Surabaya memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyampaikan materi sesuai bidang keahlian masing-masing. Penyampaian materi dilakukan secara sistematis sehingga mudah dipahami oleh peserta. Instruktur juga memberikan kesempatan kepada peserta untuk bertanya mengenai berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih komunikatif dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi yang diberikan. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2021), kompetensi instruktur menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pelatihan karena instruktur tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu membangun motivasi belajar peserta.

Selain kompetensi instruktur, metode pembelajaran juga menjadi faktor penting dalam pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan hasil penelitian, metode yang paling sering digunakan di DHD Empat Lima Surabaya masih berupa ceramah yang dipadukan dengan sesi diskusi dan tanya jawab. Meskipun metode tersebut cukup efektif untuk menyampaikan konsep dasar, pelaksanaannya masih perlu dikembangkan melalui penggunaan metode pembelajaran yang lebih interaktif, seperti studi kasus, simulasi, role play, praktik langsung, maupun pembelajaran berbasis proyek. Penggunaan metode yang bervariasi akan membantu peserta lebih mudah memahami materi sekaligus meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan

yang dihadapi di lingkungan kerja.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Akdere, Jiang, dan Acheson (2023) yang menjelaskan bahwa metode pembelajaran yang bersifat partisipatif dan berbasis simulasi memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan metode ceramah konvensional dalam meningkatkan kompetensi interpersonal, kemampuan berpikir kritis, dan kesiapan peserta untuk menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja. Pelatihan yang memberikan pengalaman belajar secara langsung mampu meningkatkan keterlibatan peserta sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efektif.

Selama pelaksanaan pelatihan, organisasi juga menyediakan fasilitas pendukung berupa ruang pelatihan, perangkat presentasi, modul pembelajaran, serta media komunikasi yang memadai. Fasilitas tersebut memberikan kenyamanan kepada peserta selama mengikuti kegiatan pelatihan. Menurut Mondy dan Martocchio (2021), lingkungan belajar yang nyaman akan meningkatkan konsentrasi peserta, memperlancar komunikasi antara instruktur dengan peserta, serta menciptakan pengalaman belajar yang lebih efektif. Oleh karena itu, penyediaan sarana dan prasarana merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan pelaksanaan pelatihan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya. Salah satunya adalah keterbatasan waktu pelaksanaan karena sebagian besar pegawai tetap harus menjalankan tugas operasional sehingga durasi pelatihan menjadi relatif singkat. Selain itu, belum seluruh materi disertai dengan praktik langsung sehingga transfer pengetahuan kepada peserta belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan sebagian peserta mengalami kesulitan ketika menerapkan materi yang diperoleh ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Shukla, Dash, dan Kumar (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas pelaksanaan pelatihan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu karakteristik peserta, desain pelatihan, lingkungan belajar, dan dukungan organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan yang hanya berfokus pada penyampaian materi tanpa memberikan kesempatan praktik akan mengurangi keberhasilan transfer pembelajaran ke lingkungan kerja. Sebaliknya, pelatihan yang dirancang secara interaktif dengan dukungan organisasi yang kuat akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan perilaku peserta secara signifikan.

Selain itu, penelitian Donovan dan Darcy (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan pelatihan sangat dipengaruhi oleh penggunaan strategi transfer pelatihan (training

transfer), yaitu upaya organisasi untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan. Strategi tersebut dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik, pendampingan oleh atasan, praktik kerja, serta evaluasi secara berkala setelah pelatihan selesai. Hasil penelitian tersebut memperkuat temuan di DHD Empat Lima Surabaya bahwa pelaksanaan pelatihan akan memberikan dampak yang lebih besar apabila diikuti dengan pendampingan dan monitoring secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pelaksanaan pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan pengalaman belajar yang bermanfaat bagi pegawai. Hal tersebut terlihat dari tingginya partisipasi peserta, tersedianya instruktur yang kompeten, serta dukungan fasilitas yang cukup memadai. Namun demikian, organisasi masih perlu meningkatkan variasi metode pembelajaran, memperbanyak sesi praktik, memperpanjang waktu pelaksanaan pada materi tertentu, serta memperkuat proses transfer hasil pelatihan ke lingkungan kerja melalui pendampingan dan evaluasi pascapelatihan. Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan peserta, tetapi juga mampu menghasilkan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia.

Pembahasan Evaluasi Pelatihan



Gambar 4. Evaluasi Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi selama pengabdian masyarakat, evaluasi pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya telah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana program pelatihan memberikan manfaat bagi pegawai maupun organisasi. Evaluasi yang dilaksanakan meliputi penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan, tingkat

pemahaman peserta, serta perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan. Meskipun demikian, proses evaluasi masih berfokus pada penilaian setelah kegiatan selesai dan belum dilakukan secara komprehensif untuk mengukur dampak jangka panjang terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun pencapaian tujuan organisasi.

Evaluasi pelatihan merupakan tahapan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan. Menurut Blanchard dan Thacker (2023), evaluasi pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi mengenai keberhasilan pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi, organisasi dapat mengetahui apakah materi yang diberikan telah meningkatkan kompetensi peserta, apakah peserta mampu menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan, serta apakah pelatihan memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta memberikan tanggapan positif terhadap pelaksanaan pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya. Peserta menilai bahwa materi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, instruktur memiliki kompetensi yang baik, serta fasilitas pelatihan cukup memadai. Kepuasan peserta menunjukkan bahwa proses pelaksanaan pelatihan telah memenuhi harapan sebagian besar pegawai. Kondisi tersebut sejalan dengan Model Evaluasi Kirkpatrick yang menempatkan Reaction (reaksi) sebagai tingkat pertama dalam mengevaluasi keberhasilan pelatihan. Pada tahap ini, kepuasan peserta menjadi indikator penting karena akan memengaruhi motivasi peserta untuk mengikuti proses pembelajaran secara optimal.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian Bahl, Kiran, dan Sharma (2024) yang mengevaluasi efektivitas pelatihan menggunakan Model Kirkpatrick pada sektor perbankan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa reaksi positif peserta terhadap materi, instruktur, dan metode pelatihan menjadi fondasi penting bagi keberhasilan pembelajaran pada level berikutnya. Semakin tinggi tingkat kepuasan peserta, semakin besar peluang terjadinya peningkatan kompetensi dan perubahan perilaku kerja.

Pada aspek Learning (pembelajaran), hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pegawai mengenai prosedur kerja, pelayanan, komunikasi organisasi, serta penggunaan teknologi informasi. Setelah mengikuti pelatihan, peserta memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai tugas dan tanggung jawabnya sehingga lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini sesuai dengan pendapat Werner (2022) yang menyatakan bahwa indikator keberhasilan pembelajaran ditunjukkan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta perubahan sikap peserta setelah mengikuti pelatihan.

Selanjutnya, pada aspek Behavior (perilaku), hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mulai menerapkan hasil pelatihan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya disiplin kerja, kemampuan bekerja sama, komunikasi yang lebih baik antarpegawai, serta meningkatnya ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian, perubahan perilaku belum sepenuhnya merata karena belum terdapat sistem monitoring dan pendampingan yang dilakukan secara berkala setelah pelatihan selesai.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Paul, Burman, dan Singh (2024) yang mengembangkan kerangka evaluasi pelatihan berbasis Model Kirkpatrick. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak cukup diukur dari kepuasan peserta atau peningkatan pengetahuan saja, tetapi harus dibuktikan melalui perubahan perilaku kerja dan dampaknya terhadap organisasi. Oleh karena itu, evaluasi perlu dilakukan secara berkelanjutan agar organisasi dapat mengetahui apakah hasil pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Pada aspek Results (hasil), penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan, koordinasi antarpegawai, efektivitas penyelesaian pekerjaan, serta meningkatnya semangat kerja pegawai. Meskipun dampak tersebut belum diukur menggunakan indikator kuantitatif seperti produktivitas atau efisiensi biaya, perubahan positif telah dirasakan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara umum.

Menurut Phillips dan Phillips (2021), evaluasi pelatihan pada tingkat hasil seharusnya mampu menunjukkan hubungan antara pelaksanaan pelatihan dengan peningkatan kinerja organisasi melalui indikator yang terukur, seperti produktivitas, kualitas pelayanan, efisiensi kerja, tingkat kesalahan kerja, maupun kepuasan pelanggan. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui nilai tambah yang dihasilkan dari investasi pelatihan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya masih didominasi oleh evaluasi pada tahap reaksi dan pembelajaran. Evaluasi terhadap perubahan perilaku dan dampak organisasi masih dilakukan secara informal melalui pengamatan pimpinan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem evaluasi pelatihan masih dapat dikembangkan agar menghasilkan informasi yang lebih komprehensif mengenai efektivitas program pelatihan.

Penelitian Nurfadilah, Dwiputrianti, Jubaedah, dan Kurniati (2024) juga menemukan bahwa banyak organisasi telah melaksanakan evaluasi pelatihan pada level reaksi, tetapi belum mengoptimalkan evaluasi pada level perilaku dan hasil. Akibatnya, organisasi mengalami kesulitan dalam mengukur dampak nyata pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian tersebut merekomendasikan agar evaluasi dilakukan secara terintegrasi mulai dari penyusunan instrumen, analisis hasil, hingga tindak lanjut setelah pelatihan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Satyawati dan Waruwu (2024) yang menjelaskan bahwa penerapan evaluasi berdasarkan empat level Kirkpatrick mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas pelatihan. Organisasi tidak hanya memperoleh informasi mengenai kepuasan peserta, tetapi juga dapat mengetahui peningkatan kompetensi, perubahan perilaku kerja, serta dampak pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan sebaiknya dilakukan secara berkelanjutan melalui observasi, wawancara, pengukuran kinerja, serta umpan balik dari atasan maupun peserta pelatihan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan di DHD Empat Lima Surabaya telah memberikan gambaran mengenai keberhasilan pelaksanaan program pelatihan, terutama pada aspek kepuasan peserta dan peningkatan pengetahuan. Namun demikian, organisasi masih perlu mengembangkan sistem evaluasi yang lebih komprehensif dengan menerapkan seluruh level Model Kirkpatrick secara konsisten. Selain itu, diperlukan penyusunan indikator kinerja yang terukur, pelaksanaan monitoring pascapelatihan, serta pemberian umpan balik secara berkala agar manfaat pelatihan dapat diukur secara objektif dan berkelanjutan. Dengan evaluasi yang lebih sistematis, organisasi akan memperoleh informasi yang lebih akurat sebagai dasar penyempurnaan program pelatihan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia di masa mendatang.

Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98). In a competitive bussiness environment, credit marketing strategies play an important role in customer acquisition and retention. (Mahjudin, et. al. 2025 : 2659 - 2672). Pendekatan penelitian ini adalah keseluruhan proses pemikiran dari penentuan secara luas dari hal-hal yang akan diteliti agar tercapai sebaik-baiknya. (Sutopo, et. al. 2021 : 83 - 92). Promosi yang dilakukan dengan memberikan pengetahuan konsumen terhadap kualitas produk perusahaan sehingga menarik perhatian konsumen untuk menggunakan jasa penyewanya. (Firdaus, Fikri, et al. 2021 : 76 - 82). Tujuan utama dari setiap pembangunan ekonomi daerah adalah untuk meningkatkan jumlah dan jenis peluang kerja untuk masyarakat daerah. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah daerah dan masyarakatnya harus secara bersama-sama mengambil inisiatif pembangunan daerah. (Bambang S. Irianto, 2021 : 1-10). Sumber daya manusia adalah sumber daya yang memegang peranan penting dalam organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi tersebut. Maka dari itu penting mengelola secara baik dan optimal untuk dapat mencapai tujuan tersebut. (Aulia, Tresna, et.al. 2022 : 176-197). Disamping aspek produktivitas, perencanaan strategis SDM juga berfokus pada peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. (Patmi, Sri, et al. 2025.). Ekonomi digital harus mampu meningkatkan produktivitas sektor riil, memperluas akses pasar bagi UMKM. (Purba, Bonaraja, et al. 2025)

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan sumber daya manusia (SDM) di DHD Empat Lima Surabaya, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan telah dilaksanakan dengan cukup baik sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme pegawai. Dari aspek perencanaan pelatihan, DHD Empat Lima Surabaya telah menyusun program pelatihan melalui identifikasi kebutuhan organisasi, penentuan tujuan pelatihan, penyusunan materi, pemilihan instruktur, serta penyediaan sarana dan prasarana pendukung. Meskipun demikian, proses analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis) masih perlu dikembangkan secara lebih sistematis dengan menggunakan pemetaan kompetensi agar program pelatihan yang diselenggarakan semakin tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan setiap unit kerja.

Pada aspek pelaksanaan pelatihan, kegiatan pelatihan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Materi yang diberikan dinilai relevan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai, instruktur memiliki kompetensi yang memadai, serta peserta menunjukkan antusiasme yang tinggi selama mengikuti kegiatan. Pelaksanaan pelatihan juga didukung oleh fasilitas yang cukup memadai sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Namun demikian, metode pembelajaran masih didominasi oleh ceramah dan waktu pelaksanaan relatif terbatas, sehingga diperlukan pengembangan metode pembelajaran yang lebih interaktif, seperti diskusi, studi kasus, simulasi, dan praktik langsung agar transfer pengetahuan dan keterampilan dapat berlangsung secara lebih efektif.

Selanjutnya, dari aspek evaluasi pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi telah mampu memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan peserta dan peningkatan pengetahuan setelah mengikuti pelatihan. Selain itu, sebagian besar pegawai telah menunjukkan perubahan perilaku yang positif, seperti meningkatnya disiplin kerja, kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, dan ketelitian dalam melaksanakan tugas. Pelatihan juga memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas kerja organisasi. Namun demikian, evaluasi pelatihan masih perlu ditingkatkan, terutama pada aspek pengukuran perubahan perilaku dan dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan melalui monitoring, pendampingan, serta penyusunan indikator kinerja yang terukur.

Secara keseluruhan, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM di DHD Empat Lima Surabaya telah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pegawai. Agar manfaat pelatihan semakin optimal, organisasi perlu memperkuat analisis kebutuhan pelatihan, mengembangkan metode pembelajaran yang lebih partisipatif, serta menerapkan sistem evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan. Dengan demikian, program pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.

DAFTAR REFERENSI

- Akdere, M., Jiang, Y., & Acheson, K. (2023). To simulate or not to simulate? Comparing the effectiveness of video-based training versus virtual reality-based simulations on interpersonal skills development. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 555–578. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21518>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aulia, Tresna, et al. 2022. Pengaruh Pemberian Tunkin Terhadap Kesejahteraan Personel Guna Meningkatkan Profesionalisme Di Akademi Angkatan Laut, *SAINTEK : Jurnal Sains Teknologi dan Profesi AAL* Vol. 15 No. 2, Desember 2022, Halaman : 176 - 197.
- Aziz Sholeh, Abdul et. Al. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya, *Journal Of Management and Creative Business* Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Halaman : 82 - 96
- Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2024). Evaluating the effectiveness of training of managerial and non-managerial bank employees using Kirkpatrick's model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02973-y>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (7th ed.). Pearson.
- Bambang S. Irianto, 2021. Kebijakan Poros Maritim Dan Strategi Ekonom Serta Keamanan Laut, *Jurnal Justiciabelen* Volume 4, No.1, p-ISSN: 2654-3419, e-ISSN : 2654-3311. Halaman : 1-10.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, Rina, Zuhro, Diana, et. al (2024). Service Design Performance Based On Consumer Preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1 No. 3 August 2024, Page 142-160, DOI : <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>.
- Donovan, P., & Darcy, C. (2022). Investigating tools and techniques to promote workplace training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 34(6), 461–478.
- Enny Istanti1), Bramastyo Kusumo2), I. N. (2020). IMPLEMENTASI HARGA, KUALITAS PELAYANAN DAN PEMBELIAN BERULANG PADA PENJUALAN PRODUK GAMIS AFIFATHIN. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10
- Firdaus, Fikri, et al. 2021. Kualitas Produk dan Promosi Dalam Mempengaruhi Keputusan Konsumen Menggunakan Jasa Penyewaan Produk Alat Berat. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 1 No. 3 November 2021, Page : 76-82.
- Istanti Enny et al. 2024. Service Design Performance Based On Consumer Preferences, *International Journal Of Economics and Management Sciences* Vol 1 No. 3 August 2024, Page 142 - 160
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo* Vol. IV No. 1, Hal. 1-10.
- Kristiawati, et al. 2019. Citra Merek Persepsi Harga dan Nilai Pelanggan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)* Vol. 6 No. 2, September 2019, Hal. 27- 36.

- Kumala Dewi, Indri et al, 2022 Peningkatan Kinerja UMKM Melalui pengelolaan Keuangan, Jurnal Ekonomi Akuntansi , UNTAG Surabaya, Hal ; 23- 36
- Mahjudin, et. al. 2025. Analysis of Credit Marketing Strategy, Lending Procedures, and Service Quality on Customer Satisfaction of Rural Banks. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 13 No. 4 2025, Page : 2659 - 2672, DOI : 10.37641/jimkes.v13i4.3296.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2021). Human resource management (16th ed.). Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). Human resource management (15th ed.). Pearson.
- Mulyani, A. S., Oktaviani, D., Ayu, R., & Bachtiar, M. (2025). Analisis kebutuhan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. International Journal of Management Science and Technology.
- Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurfadilah, M., Dwiputrianti, S., Jubaedah, E., & Kurniati, T. (2024). Model evaluasi Kirkpatrick untuk mengevaluasi program pelatihan di PUSDIKLAT PT Kereta Api Indonesia (Persero). Konferensi Nasional Ilmu Administrasi (KNIA), 8(1), 478–486.
- Patmi, Sri, et al. 2025. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. November 2025, Cetakan Pertama, Penerbit : Widina Media Utama. Hal. 1 - 232, ISBN : 978-634-246-35-7.
- Paul, S., Burman, R. R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model-based composite framework. Evaluation and Program Planning, 106, 102487. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102487>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2021). Handbook of training evaluation and measurement methods (4th ed.). Routledge.
- Pradita, A., Sofian, S., Laembo, S., & Mokodompit, E. A. (2025). Pentingnya training needs analysis (TNA) untuk perkembangan SDM yang efektif: Literatur review. Jurnal Mirai Management, 10(2).
- Pramono Budi,Istanti Enny, Daengs GS,Achmad, Syafi'i, Bramastyo KN,RM ,2023, Impact of Social Media Marketing and Brand Awareness on Purchase Intention in coffe shop culinary in Surabaya, International Journal of Entrepreneurship and Business Decelopment, Volume. 5 Number 6 November 2022, Page. 968 - 977
- Purba, Bonaraja, et al. 2025. Teori Ekonomi Pendekatan Klasik dan Modern. Desember 2025, Cetakan Pertama, Penerbit : Yayasan Kita Menulis, Hal 1 - 181, ISBN : 978-634-260-118-1.
- Putri, R. F., & Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. Jurnal Ekonomi, Komputer dan Teknologi Informasi (JEKOMBITAL).
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. Jurnal SINERGI UNITOMO, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Rajawali Pers.
- Salim Gazali et al. 2024. Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Halaman : 1 - 98

- Satyawati, S., & Waruwu, M. (2024). Evaluation of the effectiveness of e-training using the Kirkpatrick model. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 13(2), 317–329.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil (Edisi revisi)*. PT Refika Aditama.
- Sutopo, et al. 2021. Peranan Prinsip Konsistensi Dalam Metode Pengakuan Pendapatan Terhadap Laporan Laba Rugi Pada PT. INDO ZINC DIECASTING di Gresik. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 1 No. 3 November 2021, Page : 83-92.
- Zuhro Diana et al. 2024. Impact Of Measurement Of Service Quality Using The Servqual Method, *Digital Innovation : International Journal of Management* Vol. 1 No. 3 July 2024, Page 94-114.