



Efektivitas Pemenuhan Jam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bengkulu

Rafika Kusumaningrum*, Adityo Pratikno Ramadhan, Yunilisiah

Universitas Bengkulu, Jl. W.R. Supratman, Kandang Limun, Rawa Makmur, Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu, Indonesia 38122.

Email Korespondensi: rafikakusumaningrum@gmail.com

Abstrak

Surat Edaran Bersama Nomor 11 Tahun 2024 menetapkan standar pengembangan kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sebesar 120 Jam Pelajaran (JP) per tahun. Namun, rata-rata realisasi diklat pada Inspektorat Provinsi Bengkulu menurun dari 87 JP (2023) menjadi 55 JP (2025), dengan tingkat pemenuhan standar sebesar 0,00% dan 82,41% pegawai tidak mengikuti diklat pada 2025. Kondisi ini diperburuk oleh pembatasan anggaran akibat Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas pemenuhan standar 120 JP, transfer pembelajaran ke praktik pengawasan, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif hermeneutik melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara terhadap sembilan informan yang dipilih secara purposif. Analisis menggunakan Teori Efektivitas Sutrisno (2007) dan Teori Pengukuran Kinerja Mustopadidjaja (2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan kompetensi bersifat parsial dan adaptif. APIP yang memenuhi 120 JP menunjukkan inovasi perangkat pengawasan berbasis spreadsheet dan peningkatan ketajaman analisis hukum, sedangkan kelompok yang belum memenuhi standar mempertahankan kinerja operasional melalui pembelajaran mandiri, webinar, dan berbagi pengetahuan antarrekan. Capaian PKPPT sebesar 78% menunjukkan keberlanjutan kinerja operasional, meskipun penguatan kinerja strategis masih menghadapi kendala. Penelitian ini menegaskan pentingnya evaluasi transfer pembelajaran, pemetaan kompetensi, pelembagaan berbagi pengetahuan, dan evaluasi kinerja tiga bulan pascadiklat sebagai pelengkap standar berbasis jam.

Kata kunci: Efektivitas Diklat; Jam Pelajaran (JP); Kinerja Pengawasan; APIP; Inspektorat Provinsi Bengkulu.

The Effectiveness of Fulfilling Education and Training Hours in Improving the Supervisory Performance of Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) at the Inspectorate of Bengkulu Province

Abstract

Pursuant to Joint Circular Letter No. 11 of 2024 establishes an annual competency development standard of 120 instructional hours for Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) personnel. However, average training participation at the Bengkulu Provincial Inspectorate declined from 87 hours in 2023 to 55 hours in 2025, with no personnel meeting the required standard and 82.41% recording zero training hours in 2025. These challenges were exacerbated by budget restrictions under Presidential Instruction No. 1 of 2025. This study examines the effectiveness of competency development, learning transfer into supervisory practices, and its supporting and inhibiting factors. A qualitative hermeneutic approach was employed, involving observations, document analysis, and interviews with nine purposively selected informants. Data were interpreted using Sutrisno's Effectiveness Theory (2007) and Mustopadidjaja's Performance Measurement Theory (2003). The findings reveal partial and adaptive effectiveness. Personnel meeting the standard demonstrated innovations in spreadsheet-based audit tools and improved legal analysis, whereas those below the standard maintained operational performance through self-directed learning, webinars, and peer knowledge sharing. The 78% achievement of the annual supervision program (PKPPT) indicates sustained operational performance despite persistent strategic constraints. The study highlights the importance of competency mapping, institutionalized peer knowledge sharing, and post-training performance evaluation as essential complements to instructional-hour requirements.

Keywords: Training Effectiveness, Training Hours, Supervisory Performance, APIP, Bengkulu Provincial Inspectorate.

How to Cite: Kusumaningrum, R., Ramadhan, A. P., & Yunilisiah, Y. (2026). Efektivitas Pemenuhan Jam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bengkulu. *Empiricism Journal*, 7(3), 3253-3264. <https://doi.org/10.36312/ej.v7i3.6821>



<https://doi.org/10.36312/ej.v7i3.6821>

Copyright© 2026, Kusumaningrum et al.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) License.



PENDAHULUAN

Good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan proses pengambilan keputusan yang transparan dan efektif demi kepentingan publik. UU RI No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan berfungsi menjadi landasan yuridis bagi penyelenggaraan negara demi mengoptimalkan tata kelola pemerintahan yang baik serta memitigasi risiko praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme di Indonesia. Dalam mekanisme ini, peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) menjadi sangat sentral dan strategis. Sesuai PP No. 60 Tahun 2008 Pasal 11, APIP berfungsi memberikan jaminan (assurance) atas ketaatan, efisiensi, serta efektivitas pencapaian tujuan instansi, serta berperan sebagai pemberi peringatan dini (early warning) dalam manajemen risiko dan tata kelola. Surat Edaran Bersama Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, dan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 11 Tahun 2024 tentang Penguatan Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah menetapkan aturan teknis khusus bahwa APIP harus memenuhi 120 Jam Pelajaran (JP) pengembangan kompetensi per tahun.

Secara akademik, pendidikan dan pelatihan (Diklat) dipandang sebagai investasi strategis karena dapat meningkatkan kompetensi teknis, kemampuan berpikir kritis, adaptasi terhadap teknologi baru, dan keterampilan interpersonal pegawai. Meta-analisis Arthur dkk. (2003) menunjukkan bahwa pelatihan dalam organisasi secara umum efektif meningkatkan pembelajaran, perilaku kerja, dan hasil organisasi, tetapi besarnya pengaruh sangat bergantung pada rancangan pelatihan dan cara evaluasinya. Dalam konteks pengawasan, kompetensi auditor merupakan penentu kualitas audit karena kualitas audit ditentukan oleh kemampuan auditor menemukan dan melaporkan penyimpangan (DeAngelo, 1981). Namun, kajian empiris juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu menghasilkan perubahan kinerja. Sebagian besar hasil pelatihan tidak ditransfer ke pekerjaan apabila karakteristik peserta, rancangan pelatihan, dan lingkungan kerja, termasuk dukungan atasan dan kesempatan menerapkan, tidak mendukung (Baldwin & Ford, 1988; Blume dkk., 2010; Grossman & Salas, 2011). Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan seharusnya dievaluasi hingga tingkat perubahan perilaku dan hasil, bukan berhenti pada kehadiran atau kepuasan peserta (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Salas dkk., 2012).

Inspektorat Provinsi Bengkulu merupakan organisasi perangkat daerah yang berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Gubernur Bengkulu. Saat ini terdapat 110 (seratus sepuluh) orang APIP di Inspektorat Daerah Provinsi Bengkulu. Kendati demikian, di Inspektorat Daerah Provinsi Bengkulu masih terdapat penurunan realisasi jam diklat dari tahun ke tahun serta kesenjangan yang cukup signifikan antara standar yang ditetapkan oleh aturan dengan kenyataan jumlah jam diklat yang diterima oleh personel APIP.

Table 1. Perbandingan Target dan Realisasi Pemenuhan Jam Diklat APIP

No	Tahun	Target menurut SE Bersama Mendagri, Ketua KPK dan Kepala BPKP Tahun 2024 (JP)	Realisasi Rata-rata yang Didapat (JP)
1	2023	120 JP	87 JP
2	2024	120 JP	65 JP
3	2025	120 JP	55 JP

Dari tabel di atas diketahui target sebesar 120 JP per tahun merupakan standar yang sangat progresif. Terlihat tren penurunan realisasi jam diklat dari tahun ke tahun, dan realisasi yang tidak pernah mencapai target mengindikasikan adanya kendala dalam pemenuhan jam diklat, sedangkan kompetensi APIP sangat penting dalam meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pengawasan.

Table 2. Rekapitulasi Pemenuhan Standar Jam Diklat Menurut Target SE Bersama Mendagri, Ketua KPK dan Kepala BPKP Tahun 2024 (JP) Bagi APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu

No	Tahun	Jumlah APIP	APIP yang memenuhi standar (120 JP) (%)	APIP yang memenuhi sebagian (28-119 JP) (%)	APIP tidak memenuhi (0 JP) (%)
1	2023	101	7,92%	12,87%	79,21%
2	2024	101	3,96%	29,70%	66,34%
3	2025	108	0,00%	17,59%	82,41%

Berdasarkan data rekapitulasi pemenuhan standar Jam Pelajaran (JP) Diklat APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu periode 2023–2025, terlihat adanya kesenjangan yang signifikan antara amanat SE Bersama Mendagri, Ketua KPK dan Kepala BPKP Tahun 2024 tentang Penguatan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Daerah dengan realitas di lapangan. Puncak dari permasalahan ini terlihat pada tahun 2025, di mana tingkat pemenuhan standar 120 JP menyentuh angka 0,00%, sementara kelompok APIP yang sama sekali tidak mengikuti diklat (0 JP) justru mendominasi sebesar 82,41%. Kondisi ini menunjukkan adanya degradasi pemenuhan standar kompetensi pertahun.

Meskipun demikian, rendahnya pemenuhan jam diklat belum tentu identik dengan menurunnya kualitas pengawasan; kondisi tersebut dapat pula hanya mencerminkan ketidaksesuaian administratif terhadap standar kebijakan. Indikator kinerja pengawasan yang berpotensi terdampak oleh lemahnya pengembangan kompetensi antara lain kualitas Kertas Kerja Audit (KKA) dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), ketajaman temuan dan kualitas rekomendasi, ketepatan waktu penyelesaian Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPPT), serta tingkat kapabilitas APIP. Indikasi awal masalah telah terlihat dari realisasi PKPPT yang belum mencapai target serta kapabilitas APIP yang masih berada pada level 2 (infrastructure) menurut Internal Audit Capability Model (IIA Research Foundation, 2009). Di sisi lain, tren penurunan jam diklat terjadi bersamaan dengan kinerja individu yang relatif terjaga. Kontradiksi inilah yang menjadikan evaluasi efektivitas standar 120 JP penting secara akademik: perlu dipahami apakah jumlah jam benar-benar merupakan penentu kompetensi dan kinerja pengawasan, atau terdapat mekanisme lain yang menjembatani pembelajaran dan kinerja.

Terdapat sejumlah kajian mengenai aspek Diklat aparatur negara, salah satunya adalah karya Supriyatna (2024) yang menekankan bahwa analisis kebutuhan (need assessment) yang spesifik adalah langkah awal yang fundamental. Penelitian Buana (2023) juga relevan karena menyoroti implementasi aktual Diklat teknis di tingkat daerah dan bagaimana kendala operasional memengaruhi proses peningkatan kompetensi. Selanjutnya, penelitian Rochjadi (2017) menyimpulkan bahwa Diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) kurang efektif dan menyoroti kegagalan dalam aspek evaluasi program dan rancangan transfer of learning, sedangkan Nurjanah (2018) menekankan bahwa keberhasilan diklat perlu diukur tidak hanya pada tahap pelaksanaan, tetapi juga pada penerapan hasilnya di tempat kerja. Penelitian sebelumnya cenderung mengevaluasi keberhasilan diklat berdasarkan kebutuhan, pelaksanaan program, atau kepuasan peserta, sedangkan penelitian ini mengevaluasi bagaimana pemenuhan jam pelatihan diterjemahkan menjadi perubahan perilaku kerja, inovasi metode pengawasan, dan kualitas outcome pengawasan. Secara teoretis, pendekatan berbasis jumlah jam perlu dikritisi karena jam pelajaran hanya mengukur partisipasi (masukan), bukan pembelajaran dan perubahan perilaku (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), serta mengabaikan pembelajaran informal di tempat kerja, seperti belajar dari rekan dan pengalaman penugasan, yang justru merupakan sumber utama pengembangan kompetensi profesional (Eraut, 2004; Marsick & Watkins, 2001). Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pemahaman mekanisme yang menghubungkan pemenuhan standar jam diklat dengan kinerja pengawasan APIP, termasuk strategi adaptif APIP yang belum memenuhi standar, sehingga memberikan kontribusi konseptual bagi kajian pengembangan kompetensi ASN dan tidak sekadar studi kasus lokasi tertentu.

Oleh karena itu, meneliti efektivitas pemenuhan jam diklat bagi APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu memiliki urgensi akademis dan praktis yang tinggi, yaitu untuk memahami apakah kebijakan ini benar-benar meningkatkan kapasitas APIP atau sekadar menjadi beban administratif. Urgensi tersebut semakin kuat dengan adanya Instruksi Presiden (Inpres) No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja Pemerintah yang memperketat anggaran diklat. Menurut Sutrisno (2007), efektivitas didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan suatu aktivitas dalam mencapai target yang telah ditetapkan, sedangkan kinerja pengawasan APIP merupakan cerminan dari seluruh hasil kerja pengawas intern yang dapat diukur melalui masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak (Mustopadidjaja, 2003). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami bagaimana APIP memaknai pemenuhan standar 120 JP; (2) mengidentifikasi mekanisme transfer hasil diklat ke praktik pengawasan; dan (3) menganalisis faktor pendukung dan penghambat efektivitas diklat terhadap kinerja pengawasan APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu.

METODE

Studi ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif hermeneutik. Pendekatan hermeneutik dipilih dibandingkan studi kasus deskriptif karena tujuan penelitian bukan sekadar menggambarkan pelaksanaan program diklat, melainkan memahami makna yang diberikan APIP terhadap kewajiban 120 JP dan pengalaman mereka menerapkan hasil diklat dalam konteks organisasi yang mengalami efisiensi anggaran. Hermeneutik memungkinkan peneliti menafsirkan narasi individu secara bolak-balik dengan konteks organisasi dan kebijakan sehingga diperoleh pemahaman yang utuh (Paterson & Higgs, 2005). Fokus penelitian adalah efektivitas pemenuhan jam pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebesar 120 Jam Pelajaran (JP) dalam mengoptimalkan kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada fungsi pengawasan di Inspektorat Provinsi Bengkulu. Batasan kajian difokuskan secara spesifik pada Diklat Teknis Substantif karena jenis diklat ini memberikan pengetahuan dan keterampilan inti yang terhubung langsung dengan pekerjaan pengawasan, sehingga menghindarkan bias dari pengaruh pelatihan lain yang bersifat umum.

Penentuan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling terhadap sembilan orang informan yang terdiri atas enam informan utama (I3–I8) dan tiga informan pendukung (I1, I2, dan I9). Informan utama adalah pejabat fungsional pengawasan (APIP) yang aktif dalam penugasan pengawasan dan dibagi menjadi dua kelompok perbandingan: Kelompok A, yaitu APIP yang telah memenuhi standar 120 JP dalam satu tahun pada periode 2023–2024, guna menggali transformasi kompetensi menjadi kualitas hasil pengawasan; dan Kelompok B, yaitu APIP yang belum pernah memenuhi standar tersebut pada periode 2023–2025, untuk mengidentifikasi hambatan kinerja dan strategi adaptasi. Penggalian informasi diperkuat dengan informan pendukung dari unsur pimpinan dan pengelola kebijakan diklat, yaitu Inspektur Pembantu I, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) Diklat, serta Analis SDM Aparatur. Profil dan kriteria inklusi informan disajikan pada Table 3.

Table 3. Profil dan Kriteria Inklusi Informan Penelitian

Kategori Informan	Kode	Jabatan/Peran	Kriteria Inklusi
Informan utama (Kelompok A dan Kelompok B)	I3–I8	Pejabat fungsional pengawasan (APIP) Inspektorat Provinsi Bengkulu	Aktif dalam penugasan pengawasan; Kelompok A pernah memenuhi 120 JP dalam satu tahun (2023–2024), Kelompok B belum pernah memenuhi 120 JP (2023–2025)
Informan pendukung	I1	Inspektur Pembantu I	Unsur pimpinan yang menilai pelaksanaan dan hasil pengawasan APIP
Informan pendukung	I2	PPTK Diklat	Pengelola perencanaan dan anggaran kegiatan diklat
Informan pendukung	I9	Analis SDM Aparatur	Pengelola data dan evaluasi pengembangan kompetensi APIP

Proses pengumpulan data primer dan sekunder direalisasikan melalui tiga instrumen utama. Pertama, observasi nonpartisipan di mana peneliti bertindak sebagai pengamat independen guna melihat secara langsung akurasi dan kecepatan pekerjaan APIP dalam melaksanakan pengawasan. Kedua, wawancara semi terstruktur menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan lima aspek efektivitas Sutrisno (2007), yaitu pemahaman program, tepat sasaran, tepat waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata, serta indikator kinerja Mustopadidjaja (2003), yaitu masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pedoman tersebut kemudian dikembangkan sesuai dinamika informasi dari informan di lapangan. Ketiga, pendokumentasian bukti tertulis sebagai data sekunder yang mencakup Rencana Kerja (Renja), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) kegiatan diklat, laporan penilaian kinerja APIP, serta laporan evaluasi pasca diklat.

Tahapan analisis data mengandalkan teknik analisis hermeneutik (hermeneutic circle), sebuah metode interpretif yang berfokus pada pemahaman makna subjektif dari fenomena dalam konteks sosio-historisnya. Secara operasional, analisis dilakukan melalui lima tahap: (1) transkripsi wawancara dan pembacaan berulang seluruh data; (2) pengodean terhadap satuan makna dalam transkrip, catatan observasi, dan dokumen; (3) pengelompokan kode

menjadi kategori sesuai aspek efektivitas dan indikator kinerja; (4) perumusan tema lintas kategori; dan (5) interpretasi tema dengan bergerak bolak-balik antara bagian (pernyataan informan) dan keseluruhan (konteks organisasi dan kebijakan) hingga mencapai pemahaman holistik (sense making) (Miles dkk., 2014; Paterson & Higgs, 2005). Contoh proses analisis dari data hingga tema disajikan pada Table 4.

Table 4. Contoh Proses Analisis Data: dari Data ke Tema

Data (Kutipan/Dokumen)	Kode	Kategori	Tema
Materi diklat “secara garis besar telah menjawab secara teknis kendala pengawasan di lapangan” (I3)	Relevansi materi diklat	Pemahaman program	Kualitas substansi diklat lebih menentukan daripada jumlah jam
Pegawai yang rutin diklat memiliki “kerangka berpikir yang lebih terstruktur” (I1)	Pola pikir analitis berbasis risiko	Tepat sasaran	Transfer hasil diklat ke praktik pengawasan
Pegawai yang mengikuti diklat membawa “alat baru/tools” seperti kertas kerja berbasis excel (I1)	Inovasi alat kerja audit	Perubahan nyata	Transfer hasil diklat ke praktik pengawasan
Kelompok B memanfaatkan webinar dan menelaah LHP tahun sebelumnya	Pembelajaran mandiri dan informal	Strategi kompensasi	Adaptasi individu atas keterbatasan diklat formal
Pagu diklat turun dari Rp806.940.500,00 (2025) menjadi Rp161.273.000,00 (2026) (I2; DPA)	Pemotongan anggaran diklat	Masukan (input)	Hambatan struktural pada level strategis

Keabsahan data dijaga melalui kriteria kepercayaan penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985). Kredibilitas (credibility) dibangun melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan keterangan Kelompok A, Kelompok B, dan informan pendukung, serta triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumen seperti DPA, laporan penilaian kinerja, dan realisasi PKPPT. Dependabilitas (dependability) dijaga dengan mendokumentasikan setiap tahap pengodean hingga perumusan tema sebagai jejak audit, sedangkan konfirmabilitas (confirmability) dijaga dengan memastikan setiap interpretasi dapat ditelusuri kembali ke kutipan data informan atau dokumen. Karena dalam hermeneutik prapemahaman peneliti tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, subjektivitas peneliti dikendalikan dengan menyatakan prapemahaman tersebut secara terbuka dan terus mengujinya terhadap data selama siklus interpretasi. Keberhasilan metode ini sangat ditentukan oleh kapabilitas peneliti dalam mengintegrasikan hasil wawancara, observasi, dan dokumen, di mana kedalaman pemahaman terhadap konteks sosial informan lebih bernilai dibandingkan sekadar penyajian angka statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Pemenuhan Jam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pemahaman Program

Informan Kelompok A pada umumnya menilai materi Diklat substantif yang mereka ikuti telah relevan dengan kendala teknis di lapangan. I3 menyatakan bahwa materi Diklat “secara garis besar telah menjawab secara teknis kendala pengawasan di lapangan”. Dari sisi Analisis SDM Aparatur, I9 memandang sertifikat Diklat bukan sekadar bukti kehadiran formal, melainkan “bukti pemahaman otentik dari seorang peserta Diklat” yang berfungsi sebagai parameter peningkatan kompetensi individu.

Tepat Sasaran: I1 selaku Inspektur Pembantu I menyampaikan bahwa pegawai yang rutin mengikuti diklat memiliki “kerangka berpikir yang lebih terstruktur” dan lebih mahir melakukan analisis risiko serta menentukan area kritis yang harus diaudit, dibandingkan pegawai yang jarang mengikuti diklat yang cenderung bekerja secara repetitif.

Tepat Waktu: Kelompok A cenderung memenuhi kewajiban tersebut secara paralel dengan penugasan audit. Kelompok B menempuh strategi serupa untuk menutupi keterbatasan jam diklat formal, yaitu melalui webinar dan kegiatan daring yang fleksibel. I2

selaku PPTK Diklat mengonfirmasi adanya tekanan eksternal terhadap pemenuhan jam diklat berupa kebijakan efisiensi anggaran. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja Pemerintah sering kali menjadi penyebab yang berujung pada degradasi kualitas diklat, ditunjukkan dengan penurunan pagu anggaran sub kegiatan Pendidikan dan Pelatihan dari Rp806.940.500,00 pada Tahun 2025 menjadi Rp161.273.000,00 pada Tahun 2026.

Tercapainya Tujuan: Sebagian informan Kelompok A mengaitkan hasil diklat dengan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), khususnya pada komponen kualitas. Pada Kelompok B, capaian SKP tetap terjaga meskipun standar 120 JP belum terpenuhi dengan strategi mempertahankan kinerja dengan membuat perencanaan diawal, tidak menunda penyelesaian pelaporan, dan disiplin dalam mengarsip data.

Perubahan Nyata: I1 secara spesifik mengidentifikasi perbedaan penerapan inovasi metode kerja, dimana pegawai yang mengikuti diklat cenderung membawa “alat baru/tools” seperti kertas kerja berbasis excel ke dalam tim audit, sementara pegawai yang jarang mengikuti diklat lebih sering bertahan pada cara kerja konvensional seperti vouching dokumen fisik.

Kinerja Pengawasan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Masukan (Input)

Fokus organisasi saat ini bukan hanya pada kuantitas, tetapi pada kesiapan SDM yang memiliki kompetensi memadai. Kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada keterbatasan akses diklat bagi rekan-rekan APIP, sehingga terdapat risiko terhadap kualitas hasil pengawasan ke depan akibat kompetensi yang minim.

Proses (Process) dan Keluaran (Output): Informan Kelompok A pada umumnya menyatakan bahwa diklat memberikan pengaruh terhadap efisiensi proses kerja dengan mempercepat durasi penyelesaian siklus pemeriksaan. Pada Kelompok B, minimnya diklat formal secara konsisten dinyatakan tidak banyak menghambat proses penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) karena penyusunan LHP lebih bergantung pada pemahaman teknis di lapangan.

Hasil (Outcome): Efektivitas sebuah temuan audit tidak diukur dari seberapa banyak kesalahan yang dicatat, melainkan seberapa besar kemampuan rekomendasi tersebut untuk memperbaiki tata kelola secara berkelanjutan. Kelompok A secara konsisten mengaitkan diklat dengan peningkatan ketajaman temuan yang memiliki dasar hukum/teknis yang kuat. Kelompok B menunjukkan bahwa ketajaman temuan tetap dapat diasah melalui jalur non-diklat formal, seperti menelaah LHP tahun-tahun sebelumnya untuk memahami pola kesalahan auditi.

Manfaat (Benefit): Pimpinan memandang pegawai yang rajin diklat diposisikan sebagai pemegang standar dan inovasi (the knowledge specialist), sementara pegawai yang rajin di lapangan diposisikan sebagai pilar eksekusi (the field expert). Dampak (Impact): Hasil pengawasan APIP memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), dengan memposisikan APIP sebagai “penjaga gawang” sebelum audit eksternal oleh BPK dilakukan, sekaligus menjadi mitra strategis dan penghubung dengan KPK dalam konteks pencapaian nilai Monitoring Center for Prevention (MCP).

Temuan pada aspek proses, keluaran, dan hasil tersebut terutama bersumber dari persepsi informan yang kemudian ditriangulasikan dengan dokumen yang tersedia, yaitu capaian SKP, realisasi PKPPT, dan dokumen anggaran diklat. Data objektif mengenai perubahan kualitas LHP, jumlah temuan, kualitas rekomendasi, dan evaluasi atasan secara sistematis belum tersedia dalam dokumen organisasi, sehingga hubungan antara diklat dan kinerja dalam penelitian ini dipahami sebagai hubungan yang dimaknai oleh informan, bukan hubungan sebab-akibat yang terukur.

Efektivitas Pemenuhan Jam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan APIP

Efektivitas pemenuhan jam diklat dalam meningkatkan kinerja pengawasan APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu bersifat parsial dan lebih bergantung pada kualitas substansi diklat serta strategi adaptif individu, dibandingkan pada kuantitas jam yang terpenuhi semata. Pemenuhan 120 JP berkontribusi positif pada peningkatan rasa percaya diri, ketajaman dasar hukum/teknis temuan, dan kecepatan adaptasi terhadap regulasi baru, terutama pada Kelompok A. Namun, keterbatasan anggaran diklat formal mendorong munculnya jalur

kompensasi berupa pembelajaran mandiri dan kolaborasi sejawat yang, pada tingkat tertentu, mampu menjaga kinerja individu pada Kelompok B.

Temuan ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa pelatihan efektif meningkatkan perilaku kerja apabila materi relevan dan peserta memperoleh kesempatan menerapkan hasil pelatihan (Arthur dkk., 2003; Grossman & Salas, 2011). Inovasi tools berbasis spreadsheet pada Kelompok A merupakan bentuk transfer pelatihan ke perilaku kerja (Baldwin & Ford, 1988; Blume dkk., 2010) sekaligus menunjukkan bahwa pemenuhan jam diklat substantif mendorong kinerja hingga tingkat perubahan perilaku dalam kerangka evaluasi Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006). Temuan ini juga mendukung Supriyatna (2024) bahwa relevansi materi terhadap kebutuhan kerja merupakan syarat awal efektivitas diklat, serta Buana (2023) bahwa kendala operasional di daerah memengaruhi proses peningkatan kompetensi.

Namun, temuan bahwa APIP Kelompok B yang tidak memenuhi 120 JP tetap mempertahankan capaian SKP berbeda dengan Rochjadi (2017) yang menemukan bahwa kelemahan evaluasi Diklat dapat menghambat transfer kompetensi auditor. Perbedaan ini dapat dijelaskan secara ilmiah melalui dua hal. Pertama, SKP terutama mengukur penyelesaian target keluaran, sehingga kurang sensitif terhadap perbedaan kedalaman analisis dan inovasi metode kerja yang justru menjadi pembeda antara Kelompok A dan Kelompok B. Kedua, Kelompok B mengompensasi keterbatasan diklat formal melalui pembelajaran informal, seperti menelaah LHP terdahulu, mengikuti webinar, dan belajar dari rekan sejawat. Pembelajaran informal di tempat kerja merupakan sumber penting pengembangan kompetensi profesional (Eraut, 2004; Marsick & Watkins, 2001), dan praktik berbagi pengetahuan antarpegawai dapat meningkatkan kinerja tim (Wang & Noe, 2010). Dengan demikian, pembelajaran informal mampu menjaga kinerja pada level operasional, tetapi belum menggantikan peran diklat substantif dalam mendorong inovasi dan kinerja strategis.

Table 5. Matriks Hasil Penelitian: Efektivitas Pemenuhan Jam Diklat APIP

Aspek Efektivitas	Temuan	Dampak	Rekomendasi
Pemahaman Program	Materi Diklat relevan dengan kendala teknis lapangan. Sertifikat Diklat dipandang sebagai bukti pemahaman otentik. Masih adanya gap antara kurikulum Diklat dengan kasus riil di lapangan.	Meningkatkan kesiapan kompetensi teknis individu APIP, mengurangi kesalahan klasifikasi pengawasan, namun ada risiko gap kompetensi.	Lakukan identifikasi kebutuhan Diklat secara berkala untuk memperkecil gap materi Diklat.
Tepat Sasaran	APIP Kelompok A mempunyai kerangka berpikir terstruktur, menganalisis risiko dan area kritis. APIP Kelompok B cenderung bekerja repetitif. Hasil Diklat dinilai positif oleh pimpinan.	Menjamin ketajaman hasil pengawasan APIP, pergeseran dari cara kerja repetitif kearah analisis risiko yang lebih tajam.	Susun peta kompetensi APIP sebagai acuan dasar penugasan audit dan penentuan jenis diklat.
Tepat Waktu	Kelompok A memenuhi 120 JP secara paralel di sela penugasan atau diluar jam kantor. Kelompok B memanfaatkan webinar gratis yang fleksibel. Kebijakan	Fleksibilitas waktu meningkat melalui E-Learning, namun efisiensi anggaran mendegradasi durasi dan kualitas pelaksanaan Diklat	Optimalkan metode belajar non-klasikal (PKS, E-Learning dan webinar) sebagai jalur resmi pemenuhan jam Diklat.

Aspek Efektivitas	Temuan	Dampak	Rekomendasi
	efisiensi anggaran (Inpres 1/2025) menurunkan anggaran secara drastis.	secara keseluruhan.	
Tercapainya Tujuan	Sebagian Kelompok A mengaitkan hasil Diklat dengan peningkatan SKP. Kelompok B tetap menjaga capaian SKP melalui manajemen waktu dan pembelajaran mandiri. Capaian SKP tidak sepenuhnya linier dengan 120 JP.	Nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tercapai baik bagi APIP Kelompok A dan B, namun kualitas kedalaman analisis dan inovasi kerja berbeda.	Memadukan hasil penilaian SKP dengan realisasi program pengembangan kompetensi.
Perubahan Nyata	Kelompok A membawa inovasi metode kerja berupa penggunaan 'tools' baru. Kelompok B bertahan pada cara kerja konvensional seperti vouching fisik.	Adanya digitalisasi dan inovasi metode audit di lapangan yang mengurangi risiko human error bagi Kelompok A.	Buat aturan wajib PKS atau In House Training dan sistem evaluasi 3 bulan pasca-Diklat.

Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam Melaksanakan Fungsi Pengawasan

Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bengkulu dalam melaksanakan fungsi pengawasan secara umum tetap terjaga pada level operasional, yang ditunjukkan oleh penyelesaian LHP dan pemenuhan target PKPPT sebesar 78%. Namun, pada level strategis, yaitu level Kapabilitas APIP dan transformasi kompetensi jangka panjang, masih ditemukan kendala struktural berupa keterbatasan anggaran diklat dan belum optimalnya mekanisme evaluasi pasca-diklat.

Kondisi kinerja strategis tersebut sejalan dengan kapabilitas APIP yang masih berada pada level 2 (infrastructure) dalam Internal Audit Capability Model, yaitu tahap ketika praktik dan proses audit telah terbangun tetapi belum terintegrasi dan belum dikelola secara kuantitatif (IIA Research Foundation, 2009). Peningkatan ke level berikutnya menuntut kompetensi yang terstandar dan berkelanjutan, sehingga pemotongan anggaran diklat berisiko menahan peningkatan kapabilitas meskipun kinerja operasional terjaga. Hal ini menegaskan bahwa kompensasi melalui pembelajaran mandiri cukup untuk mempertahankan output rutin, tetapi tidak cukup untuk mencapai transformasi kapabilitas kelembagaan.

Table 6. Matriks Hasil Penelitian: Kinerja Pengawasan APIP

Aspek Kinerja	Temuan	Dampak	Rekomendasi
Masukan (Input)	Fokus organisasi pada kesiapan kompetensi dibanding kuantitas. Anggaran Diklat turun drastis dari Rp806.940.500,00 (2025) menjadi Rp161.273.000,00 (2026) akibat efisiensi belanja.	Keterbatasan anggaran menciptakan risiko kompetensi jangka panjang pada kualitas pengawasan dan keterlambatan pencapaian kapabilitas SDM.	Prioritaskan sisa anggaran untuk Diklat substantif yang berdampak. Adakan program berbagi pengetahuan seperti PKS.
Proses (Process) &	Bagi Kelompok A, pemenuhan jam Diklat	Siklus pemeriksaan tetap efisien secara	Standarisasi kualitas minimal Kertas Kerja

Aspek Kinerja	Temuan	Dampak	Rekomendasi
Keluaran (Output)	mempercepat durasi penyelesaian siklus. Bagi Kelompok B, minimnya jam Diklat tidak terlalu menghambat penyusunan LHP.	operasional karena strategi individu, tetapi ada potensi kesenjangan kualitas.	Audit (KKA) dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).
Hasil (Outcome)	Ketajaman temuan diukur dari kualitas rekomendasi yang berkelanjutan. Bagi Kelompok A memberikan dasar hukum/teknis kuat. Bagi Kelompok B mengandalkan telaah LHP tahun sebelumnya.	Kualitas temuan dan rekomendasi pengawasan menjadi lebih solutif dan meningkat tajam serta mempermudah tindak lanjut oleh auditi.	Fokus pada pembinaan teknis penugasan pada penyusunan rekomendasi yang realistis, aplikatif, dan dapat ditindaklanjuti.
Manfaat (Benefit)	Pimpinan memandang APIP yang memenuhi jam Diklat sebagai aset. Kompetensi dari Diklat membuat Kelompok A menjadi rujukan Peer Knowledge Sharing (PKS).	Meningkatkan transfer knowledge pengetahuan untuk menutupi gap kompetensi APIP.	Optimalkan transfer pengetahuan. Standarisasi penggunaan tools/alat kerja modern (spreadsheet, google workspace dll) hasil Diklat.
Dampak (Impact)	Kontribusi APIP terhadap pencapaian Opini WTP dan peningkatan nilai MCP KPK. APIP bertindak sebagai penjamin mutu (quality assurance) internal.	Menjaga integritas dan akuntabilitas.	Lakukan rekonsiliasi data dan evaluasi kapabilitas terbaru bersama BPKP.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah informan terbatas pada sembilan orang dan hanya berasal dari satu instansi, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik, melainkan untuk ditransfer secara analitis ke konteks inspektorat yang serupa. Kedua, sebagian besar temuan bersumber dari persepsi informan sehingga terdapat kemungkinan bias persepsi, termasuk kecenderungan informan menilai kinerja dirinya secara positif. Ketiga, penelitian belum menggunakan data objektif kualitas audit, seperti perubahan kualitas LHP, jumlah dan nilai temuan, kualitas rekomendasi, tingkat tindak lanjut, dan evaluasi atasan secara terstruktur. Keempat, perbandingan Kelompok A dan Kelompok B tidak dapat ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat karena perbedaan pengalaman dan penugasan antarinforman dapat turut memengaruhi kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemenuhan standar 120 JP merupakan syarat masukan yang penting tetapi tidak cukup untuk menjamin peningkatan kinerja pengawasan APIP. Efektivitasnya bersifat parsial dan adaptif karena ditentukan oleh kualitas substansi diklat dan mekanisme transfer pembelajaran ke praktik pengawasan. Diklat substantif mendorong perubahan pada tingkat perilaku dan inovasi metode kerja, sedangkan pembelajaran informal mampu menjaga kinerja operasional tetapi belum menggantikan peran diklat dalam penguatan kinerja strategis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada kajian pengembangan kompetensi ASN dengan menunjukkan bahwa ukuran efektivitas diklat berbasis jumlah jam perlu digeser ke ukuran transfer pembelajaran dan outcome pengawasan, serta bahwa pembelajaran informal dan berbagi pengetahuan sejawat

merupakan jalur pengembangan kompetensi yang perlu diakui dalam kerangka efektivitas diklat.

Implikasi kebijakan dari temuan ini adalah perlunya penyusunan peta kompetensi APIP sebagai dasar penentuan jenis diklat, pengakuan jalur pembelajaran nonklasikal yang terstruktur, seperti Peer Knowledge Sharing, e-learning, dan webinar yang relevan, sebagai bagian dari pemenuhan JP disertai penjaminan mutunya, penerapan evaluasi kinerja tiga bulan pasca-diklat, serta prioritas anggaran pada diklat substantif yang berdampak langsung terhadap kapabilitas APIP. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode campuran dengan indikator objektif kualitas audit, seperti kualitas LHP, jumlah dan nilai temuan, kualitas rekomendasi, dan tingkat tindak lanjut, melibatkan lebih dari satu inspektorat, serta menggunakan desain longitudinal untuk menguji hubungan pemenuhan jam diklat dengan kinerja pengawasan secara lebih kuat.

REKOMENDASI

Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan kajian mengenai efektivitas pemenuhan standar 120 Jam Pelajaran (JP) pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pengawasan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) melalui pendekatan *mixed methods* dengan melibatkan beberapa inspektorat daerah yang memiliki karakteristik kelembagaan, tingkat kapabilitas, dan kemampuan anggaran berbeda. Pendekatan tersebut diperlukan untuk memperluas keteralihan temuan sekaligus menguji secara empiris hubungan antara kuantitas jam diklat, relevansi materi, transfer pembelajaran, dan peningkatan kualitas pengawasan. Penelitian mendatang perlu mengintegrasikan indikator kinerja objektif, seperti kualitas Kertas Kerja Audit (KKA), ketajaman temuan, kualitas rekomendasi dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), tingkat penyelesaian Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPPT), persentase tindak lanjut rekomendasi, serta perkembangan kapabilitas APIP. Selain itu, desain longitudinal dengan pengukuran sebelum diklat serta tiga, enam, dan dua belas bulan setelah diklat dapat digunakan untuk mengevaluasi keberlanjutan penerapan kompetensi dan perubahan kinerja pengawasan. Penelitian berikutnya juga perlu membandingkan efektivitas pembelajaran formal dan nonformal, khususnya *e-learning*, webinar, pembelajaran mandiri, dan *Peer Knowledge Sharing*, dalam mendukung pengembangan kompetensi APIP di tengah keterbatasan anggaran. Faktor dukungan pimpinan, motivasi belajar, pengalaman kerja, kesesuaian materi dengan penugasan, dan budaya berbagi pengetahuan dapat dianalisis sebagai variabel mediasi atau moderasi untuk menjelaskan mekanisme transfer pembelajaran. Lebih lanjut, penelitian dapat mengembangkan dan menguji model evaluasi efektivitas diklat berbasis kompetensi dan hasil pengawasan yang mengintegrasikan indikator kuantitatif pemenuhan JP dengan perubahan perilaku kerja, inovasi metode audit, dan kualitas hasil pengawasan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menghasilkan bukti empiris yang lebih kuat serta menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan kompetensi APIP yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administratif 120 JP, tetapi juga pada peningkatan kualitas, efektivitas, dan kapabilitas pengawasan internal pemerintah secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill, Inc.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Buana, D. B. (2023). *Analisis pengembangan kompetensi aparatur sipil negara perempuan melalui diklat teknis di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah*.

- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hendrayady, A. (2023). *Prinsip-prinsip manajemen: Konsep dan penerapan* (Cetakan 1). Yayasan Literasi Sains Indonesia.
- IIA Research Foundation. (2009). *Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Kementerian Dalam Negeri, Komisi Pemberantasan Korupsi, & Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2024). *Surat Edaran Bersama Nomor 11 Tahun 2024 tentang Penguatan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Daerah*.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25–34. <https://doi.org/10.1002/ace.5>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mustopadidjaja, A. (2003). *Manajemen proses kebijakan publik: Formulasi, implementasi, dan evaluasi kinerja*. Lembaga Administrasi Negara.
- Nurjanah, A. (2018). Pengukuran keberhasilan diklat. *Tatar Pasundan Jurnal Diklat Keagamaan*, 12(April), 71–82.
- Paterson, M., & Higgs, J. (2005). Using hermeneutics as a qualitative research approach in professional practice. *The Qualitative Report*, 10(2), 339–357. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol10/iss2/9/>
- Pemerintah Provinsi Bengkulu. (2024). *Peraturan Gubernur Bengkulu Nomor 21 Tahun 2024 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Provinsi Bengkulu*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2000). *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2025). *Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja Pemerintah*.
- Rochjadi, A. A. (2017). Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penerapan yang efektif pada pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional auditor. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(1), 130–139. <https://doi.org/10.17509/jap.v21i1.6668>

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Supriyatna, C. (2024). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 177–196. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i1.4289>
- Sutrisno, E. (2007). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Pertama). Kencana.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>