

STRATEGI *CAPACITY BUILDING* WIDYAISWARA DALAM MENGOPTIMALKAN MUTU PELATIHAN: ANALISIS DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA

Azzah Iftitachun Nasywa

UIN Sunan Ampel Surabaya

06010322005@student.uinsby.ac.id

Mardiyah

UIN Sunan Ampel Surabaya

ummi.mardiyah@uinsa.ac.id

Muhammad Thohir

UIN Sunan Ampel Surabaya

muhammadthohir@uinsa.ac.id

Abstract: *Kompetensi Widyaiswara berperan penting dalam menunjang peningkatan mutu pelatihan, karena kualitas pelatihan sangat ditentukan oleh kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural yang dimiliki oleh para Widyaiswara. Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan untuk terus mengembangkan kompetensi Widyaiswara agar tetap relevan dengan dinamika pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara yang diterapkan di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya serta kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelatihan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, dokumentasi dan observasi untuk menggali data secara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Widyaiswara di BDK Surabaya tergolong sangat baik, yang ditunjukkan melalui tingginya tingkat kepuasan peserta pelatihan. Selain itu, pelatihan yang dilaksanakan memberikan dampak positif berupa peningkatan signifikan terhadap pemahaman dan keterampilan peserta. Strategi pengembangan kompetensi yang diterapkan meliputi pelatihan fungsional berjenjang, Training of Trainers (ToT), strategi diseminasi pengetahuan, kajian kitab bersama, inisiatif pengembangan diri melalui workshop atau seminar, serta dukungan penuh dari pimpinan lembaga.*

Keywords: *Strategi, Kompetensi Widyaiswara, Mutu Pelatihan*

PENDAHULUAN

Perkembangan transformasi digital, perubahan kebijakan, dan meningkatnya kebutuhan akan keterampilan khusus di berbagai bidang merupakan faktor utama yang mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kompetensi yang adaptif, inovatif, dan profesional.¹ Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan merupakan alat strategis untuk meningkatkan kualitas ASN agar dapat merespons tantangan-tantangan tersebut.² Efektivitas pelatihan sangat bergantung pada peran fasilitator³, yaitu Widyaiswara, yang memainkan peran kunci dalam proses transfer pengetahuan.

Mutu pelatihan merupakan kesungguhan lembaga dalam menjalankan program pelatihan secara optimal agar tujuan pelatihan tercapai, hasil yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan mampu menjawab kebutuhan peserta.⁴ Mutu pelatihan dapat diartikan sebagai sejauh mana program pelatihan mampu memenuhi bahkan melampaui harapan dan kebutuhan peserta.⁵ Mutu pelatihan sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan peran fasilitator sebagai penggerak utama proses pembelajaran.⁶ Fasilitator yang memiliki kemampuan pedagogik, komunikasi, dan penguasaan materi yang baik terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelatihan secara signifikan.⁷

¹ Antonio Cordella, Francesco Gualdi, and Mindel van de Laar, "Digital Skills within the Public Sector: A Missing Link to Achieve the Sustainable Development Goals (SDGs)," *Information Polity* 29, no. 1 (February 2024): 13–33, <https://doi.org/10.3233/IP-230008>.

² Edi Ahyani and Elfridawati Mai Duhani, "Transformasi Digital Dalam Manajemen Perkantoran Pendidikan: Sebuah Kajian Literatur," *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 12, no. 1 (April 2024): 205–15, <https://doi.org/10.33394/vis.v12i1.10785>.

³ M. Martin et al., "The Association Between Facilitator Competent Adherence and Outcomes in Parenting Programs: A Systematic Review and SWiM Analysis," *Prevention Science: The Official Journal of the Society for Prevention Research* 24, no. 7 (October 2023): 1314–26, <https://doi.org/10.1007/s11121-023-01515-3>.

⁴ Thi Huong Phung and Van Luan Nguen, "Overview Study on Learner Satisfaction with the Quality of Higher Education in Vietnam in the Period 2013-2023," *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis* 06, no. 06 June 2023 (August 2025), <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i6-74>.

⁵ Aisyah Nabila, "Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu, Dan Manajemen Mutu Pendidikan," *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, January 15, 2022, 56–63, <https://doi.org/10.51178/jesa.v3i1.390>.

⁶ Eveline Wuttke et al., "How Training Quality, Trainer Competence, and Satisfaction with Training Affect Vocational Identification of Apprentices in Vocational Education Programs," *Frontiers in Psychology* 15 (March 2024), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1200279>.

⁷ Dr Rahmat Ullah Khan Rahmat et al., "Effectiveness of Trainers Training Programmes in Developing Pedagogical Skills at Secondary Level," *International Journal of Social Science Archives (IJSSA)* 6, no. 3 (2023): 361–73.



Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tenaga pendidik berpengaruh signifikan terhadap mutu pembelajaran.⁸ Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jumadi menemukan bahwa kompetensi pengajar lebih menentukan hasil belajar siswa dibanding faktor yang lain.⁹ Penelitian lain oleh Haryati juga menegaskan bahwa adanya pengaruh signifikan kompetensi guru terhadap mutu lulusan.¹⁰ Selaras dengan hasil penelitian di atas, Pardede menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi guru dan mutu pembelajaran, dengan nilai korelasi sebesar $r = 0,65$ pada taraf signifikansi 5%, yang berarti semakin tinggi kompetensi guru maka semakin baik mutu pembelajaran yang dicapai siswa.¹¹ Meski sebagian besar penelitian lebih menyoroti guru dalam lingkungan sekolah, temuan ini mengisyaratkan bahwa kompetensi pengajar dalam pelatihan ASN juga perlu dikaji lebih dalam.

Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya sebagai salah satu dari 14 BDK di Indonesia memiliki mandat utama untuk mengembangkan kompetensi ASN, baik PNS maupun non-PNS.¹² Studi evaluatif pada beberapa Balai Diklat Keagamaan menunjukkan bahwa lembaga ini tidak hanya menjalankan fungsi administratif tetapi juga berperan sebagai motor penggerak peningkatan kualitas SDM ASN melalui penyelenggaraan diklat teknis, pengembangan metode pembelajaran (mis. *blended learning*), serta monitoring mutu program pelatihan.¹³ Sebagai unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Agama, BDK menyelenggarakan program diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan zaman dan kebijakan strategis Kementerian Agama, sebagaimana diterapkan pada BDK

⁸ Suharyanto H. Soro et al., "The Influence of Teacher Competency on Student Learning Outcomes," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 1 Februari (February 2024): 467-74, <https://doi.org/10.58230/27454312.431>.

⁹ Parijan Jumadi, Ahmad Firman, and Syamsul Alam, "Pengaruh Kompetensi Profesional, Fasilitas, Belajar Dan Motivasi Belajar Siswa Terhadap Hasil Belajar Siswa SD Negeri II Marowo Kabupaten Toja Una-Una," *Ezenza Journal (EJ)* 1, no. 1 (December 2022): 1.

¹⁰ Sri Haryati, Endang Soetari Ad, and Nizar Alam Hamdani, "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Manajemen Pembelajaran Untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian Di MTs Darusalam Wanaraja)," *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (August 2024): 02, <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v8i02.142>.

¹¹ Marioga Pardede et al., "The Effect of Teacher Competence on Student Learning Outcomes," *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA* 10, no. SpecialIssue (August 2024): 679-84, <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10iSpecialIssue.7374>.

¹² "Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Profil BDK Surabaya," BDK Surabaya, accessed November 10, 2025, <https://www.bdk-surabaya-kemenag.id/profil>.

¹³ Asih Aryani, "Model Blended Learning Pada Diklat Teknis Substantif Tematik Madrasah Ibtidaiyah," *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan* 9 (September 2021): 33-42, <https://doi.org/10.36052/andragogi.v9i1.215>; Yotan Manga'pan and Septinus Saa, "Optimalisasi Pelayanan Publik Di Balai Pendidikan & Pelatihan Keagamaan Papua," *JURNAL EKOLOGI BIROKRASI* 13, no. 2 (2025): 84-92, <https://doi.org/10.31957/jeb.v13i2.4364>.

Manado yang mengimplementasikan model *blended learning* dalam pelatihan asesmen.¹⁴

Berdasarkan Permen PANRB No. 18 Tahun 2024 Pasal 1 Ayat 19, Pejabat Fungsional Widyaiswara yang selanjutnya disebut Widyaiswara adalah PNS yang diberikan tugas dan ruang lingkup kegiatan untuk melaksanakan pembelajaran, pengembangan program pelatihan, dan penjaminan mutu program pelatihan.¹⁵ Selanjutnya, pada Pasal 21 Ayat 1 menegaskan bahwa Widyaiswara wajib memenuhi standar kompetensi jabatan yang meliputi teknis, manajerial, dan sosio kultural. Ketiga aspek ini menjadi landasan profesionalitas yang harus dipenuhi agar pelatihan ASN benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas kerja.¹⁶ Kewajiban ini menunjukkan bahwa kompetensi jabatan menjadi aspek mendasar dalam pelaksanaan tugas Widyaiswara. Namun, pemenuhan kompetensi tidak hanya secara normatif, tetapi memerlukan strategi pengembangan yang sistematis, terukur, dan relevan dengan kebutuhan di lapangan.¹⁷

Meski terdapat sejumlah penelitian tentang peran Widyaiswara dalam peningkatan mutu pelatihan ASN, mayoritas berfokus pada aspek pengaruh kompetensi teknis dan pengalaman kerja terhadap kualitas fasilitasi. Misalnya, penelitian oleh Jumsadi di Sumatera Utara menemukan bahwa pengalaman kerja dan pengembangan kompetensi bersama-sama memengaruhi kualitas fasilitasi Widyaiswara dalam Latsar CPNS *blended learning* sebesar 77 %.¹⁸ Selain itu, studi di Riau oleh Fauzi mengidentifikasi bahwa kinerja Widyaiswara belum optimal karena faktor motivasi, metode, pengetahuan, pengalaman, dan prestasi yang belum maksimal.¹⁹ Namun penelitian-penelitian tersebut tidak menggambarkan bagaimana strategi *capacity building* yang sistematis, mencakup pelaksanaan

¹⁴ Kasmawati, "Implementasi Blended Learning Dalam Pelatihan Asesmen Pembelajaran Kurikulum Merdeka : Studi Kasus Di Kabupaten Banggai," *Transformasi* 7, no. 1 (July 2025): 75–91.

¹⁵ "Permen PANRB No. 18 Tahun 2024 Tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas Dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara," n.d.

¹⁶ Fahmi Anas, Shodikin Shodikin, and Ahmad Sholikin, "Reformasi Birokrasi Dan Merit Sistem Pemerintahan Daerah," *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan* 17, no. 01 (February 2025): 14–32.

¹⁷ Efri Syamsul Bahri and Salsiaty, "The Identification of Competency-Based Human Resource Development Strategy," *International Journal of Strategic Studies* 2, no. 1 (January 2025): 1–7, <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>; Patritia Candra et al., "Strategi Pengembangan SDM Melalui Assessment Center Dan Gugus Kendali Mutu," *Invention: Journal Research and Education Studies*, July 5, 2025, 644–60, <https://doi.org/10.51178/invention.v6i2.2708>.

¹⁸ Jumsadi Damanik, "Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Kualitas Widyaiswara Dalam Latsar CPNS BPSDM Sumatera Utara," *Jurnal Widyaiswara Indonesia* 3, no. 4 (December 2022): 213–26, <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i4.129>.

¹⁹ Ahmad Fauzi, "Kinerja Widyaiswara Dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Pelatihan Di Propinsi Riau," *Diklat Review : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan* 4, no. 1 (April 2020): 90–94, <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v4i1.480>.

pelatihan berkelanjutan bagi Widyaiswara maupun manajerial kelembagaan dalam meningkatkan kompetensi Widyaiswara secara langsung dapat meningkatkan mutu pelatihan.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggali secara mendalam strategi capacity building Widyaiswara, yakni menggali bagaimana integrasi strategi teknis, manajerial, dan sosio-kultural dalam *capacity building*, termasuk adaptasi terhadap digitalisasi yang akan dieksplorasi dalam praktik di Balai Diklat Keagamaan Surabaya terhadap digitalisasi. Dengan demikian penelitian ini diharapkan mampu memberikan model strategi yang lebih lengkap dan dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pelatihan ASN melalui penguatan kapasitas Widyaiswara.

Meskipun urgensi kompetensi Widyaiswara telah diatur secara formal, kajian yang membahas secara mendalam tentang strategi pengembangan kompetensi widyaiswara dalam rangka optimalisasi mutu pelatihan masih terbatas, khususnya di lingkungan Balai Diklat Keagamaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan: bagaimana strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara di BDK Surabaya dijalankan? Bagaimana umpan balik yang dirasakan peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan? Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana strategi pengembangan kompetensi widyaiswara diterapkan di BDK Surabaya dan sejauh mana strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan mutu pelatihan. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan peningkatan mutu SDM pelatihan berbasis pendekatan strategis dan berorientasi pada kebutuhan nyata.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengoptimalkan mutu pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena dinilai sesuai untuk mengeksplorasi fenomena secara holistik berdasarkan perspektif para pelaku langsung di lapangan.²⁰

Penelitian dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya selama periode 10 Februari hingga 16 Mei 2025. Lokasi ini dipilih karena merupakan salah satu lembaga pelatihan keagamaan yang secara aktif mengembangkan strategi peningkatan mutu pelatihan melalui pengelolaan sumber daya manusia.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D* / Sugiyono (Alfabeta, 2012), Bandung.

Subjek penelitian atau informan ditentukan secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan kriteria relevansi terhadap topik yang dikaji.²¹ Informan utama dalam penelitian ini meliputi Kepala Balai Diklat, Kepala Bagian Umum, serta beberapa Widyaiswara. Pemilihan informan ini dilakukan agar peneliti memperoleh gambaran menyeluruh dari sisi manajerial dan pelaksana. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan, observasi terhadap proses pelatihan, serta studi dokumentasi seperti laporan pelatihan, SOP, dan evaluasi pelatihan.²² Analisis data menggunakan teori yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yakni proses pengolahan data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.²³

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Kompetensi Widyaiswara

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya, ditemukan bahwa pelaksanaan tugas Widyaiswara telah sejalan dengan ketentuan yang tercantum dalam Permen PANRB No. 18 Tahun 2024, Pasal 21 Ayat 1, menyebutkan bahwa setiap Widyaiswara diwajibkan memenuhi tiga standar kompetensi jabatan, yaitu kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural.²⁴ Ketiga aspek ini membentuk landasan profesionalisme yang menentukan kualitas pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan.²⁵

Kompetensi teknis, sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang secara khusus berkaitan dengan bidang teknis jabatan fungsional Widyaiswara.²⁶ Di Balai Diklat Surabaya (BDK), semua Widyaiswara memiliki kemampuan teknis yang memadai. Sebelum diberi tanggung jawab mengajar, mereka diwajibkan mengikuti *Training of Trainers* (ToT) dan memperoleh sertifikasi mengajar. Program ToT tidak hanya menyediakan materi substansial, tetapi juga strategi pengajaran, penerapan pendekatan andragogi, dan pemahaman kurikulum pelatihan yang berlaku.²⁷

²¹ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Syakir Media Press, 2021).

²² Abdul Fattah Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif* (CV. Harfa Creative, 2023).

²³ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (SAGE Publications, 2014).

²⁴ "Permen PANRB No. 18 Tahun 2024 Tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas Dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara."

²⁵ "Observasi," February 10, 2025.

²⁶ "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara," n.d.

²⁷ "Wawancara Dengan Kepala BDK Surabaya," Mei 2025.

Kompetensi manajerial dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 berkaitan dengan kemampuan untuk memimpin dan mengelola proses pembelajaran.²⁸ Di BDK Surabaya, Widyaiswara telah menerapkan siklus manajemen pembelajaran yang komprehensif, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengembangan bahan ajar, dan evaluasi pembelajaran. Pada tahap perencanaan, mereka menetapkan tujuan dan menentukan materi, metode, media, serta evaluasi berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan. Pada tahap pelaksanaan, mereka mampu menyampaikan materi secara interaktif dan komunikatif, menyesuaikan metode dengan karakteristik peserta. Selain itu, pada tahap pengembangan materi pengajaran, Widyaiswara menyesuaikan materi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian, dan kemajuan teknologi agar relevan dengan kebutuhan peserta. Tahap evaluasi dilakukan secara formatif dan sumatif untuk menilai efektivitas proses pembelajaran dan sebagai dasar untuk meningkatkan strategi pelatihan di masa depan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Widyaiswara di BDK Surabaya telah mengelola proses pembelajaran dengan baik, termasuk dalam persiapan bahan ajar dan penerapan berbagai metode untuk menjaga antusiasme peserta selama pelatihan.²⁹

Kompetensi sosio kultural, sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021, mencakup kemampuan berinteraksi secara inklusif dan etis dalam masyarakat yang beragam.³⁰ Di BDK Surabaya, Widyaiswara menunjukkan kompetensi sosio kultural yang baik melalui kemampuan mereka untuk membangun komunikasi positif, menciptakan suasana belajar yang kondusif, dan menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan latar belakang peserta yang beragam.³¹

Meskipun pencapaian kompetensi Widyaiswara di Balai Diklat Keagamaan Surabaya telah menunjukkan hasil yang memuaskan, penguatan berkelanjutan masih diperlukan agar kualitas pelatihan dapat terus ditingkatkan. Strategi pengembangan kompetensi perlu dirancang secara sistematis dan adaptif terhadap perubahan zaman, terutama terkait dengan perkembangan teknologi digital yang pesat.³² Tren pelatihan ASN yang kini bergerak menuju *e-learning* dan *blended learning* mengharuskan Widyaiswara untuk berinovasi dalam desain pembelajaran digital, penggunaan media interaktif, dan penerapan metode

²⁸ "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara."

²⁹ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

³⁰ "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara."

³¹ "Wawancara Dengan Kepala BDK Surabaya," Mei 2025.

³² Pichaya Kashemsanta Na Ayudhya and Boonrat Plangsorn, "Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial Sector Employee's Development," *iConferences*, April 4, 2024, 25–35, <https://doi.org/10.32789/tel.2023.1003>.

evaluasi berbasis teknologi.³³ Oleh karena itu, strategi pengembangan kapasitas harus difokuskan pada peningkatan literasi digital dan keterampilan pedagogis berbasis teknologi agar Widyaiswara dapat beradaptasi dengan model pembelajaran modern yang lebih fleksibel dan interaktif.³⁴

Dari perspektif sosio kultural, penguatan etika dan moral profesional juga sangat penting agar Widyaiswara tidak hanya berperan sebagai penyebar ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai teladan bagi pegawai negeri sipil. Mereka diharapkan menjadi figur yang jujur, profesional, dan memiliki kepemimpinan moral dalam setiap kegiatan pembelajaran.³⁵ Pengembangan kompetensi Widyaiswara tidak boleh terbatas pada peningkatan keterampilan teknis saja, tetapi juga harus diarahkan pada pembentukan karakter profesional yang berorientasi pada pembelajaran seumur hidup.³⁶ Dengan demikian, Widyaiswara akan selalu mampu beradaptasi dengan dinamika kebijakan, kebutuhan pelatihan, dan perubahan lingkungan kerja, sehingga peran mereka sebagai fasilitator pembelajaran bagi ASN dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Strategi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara di Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Pengembangan kompetensi Widyaiswara diatur dalam "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021, peraturan ini menetapkan bahwa peningkatan kompetensi dilakukan melalui pelatihan fungsional berjenjang, dengan tujuan memenuhi standar kompetensi jabatan sekaligus mendukung pengembangan karier Jabatan Fungsional Widyaiswara (JF WI).³⁷

Terdapat dua jenis pelatihan fungsional, yaitu Pelatihan Fungsional Penguatan dan Pelatihan Fungsional Pengembangan. Pelatihan Penguatan

³³ M. Farhat et al., "Blended Learning: Suatu Tinjauan Perspektif Dunia Pendidikan Dan Pelatihan," *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 4, no. 3 (July 2024): 253–61, <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i3.3108>.

³⁴ Mega Aulia et al., "Analisis Kode Etik Guru Dalam Menjalankan Profesi Dan Problematikanya Di Era Society 5.0," *Jurnal Pendidikan Sains Dan Teknologi Terapan* | E-ISSN : 3031-7983 2, no. 2 (June 2025): 147–52; Suseno Suseno, "Peran Baru Widyaiswara Di Era Pembelajaran Berbasis Digital," *Jurnal Good Governance*, April 5, 2023, 30–69, <https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584>.

³⁵ Rully Hidayatullah et al., "Analysis of the Teacher's Code of Ethics in Carrying out the Profession and Its Problematics in the Era of Society 5.0," *International Journal of Islamic Thought, Research and Practice* 2, no. 1 (April 2025): 31–39.

³⁶ Futika Permatasari and Yopi Arianto, "Urgensi Kompetensi Kepribadian Guru Sebagai Upaya Pengembangan Karakter Siswa," *IDEA: Jurnal Psikologi* 6, no. 1 (April 2022): 57–63, <https://doi.org/10.32492/idea.v6i1.6106>; Tarmujianto Tarmujianto, "Kompetensi Kepribadian Widyaiswara dan Pengaruhnya terhadap Hasil Belajar Peserta Diklat Prajabatan CPNS K1/K2," *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara* 12, no. 2 (January 2021): 99–110, <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.290>.

³⁷ "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara."



Fungsional ditujukan bagi pegawai negeri sipil yang baru saja ditunjuk sebagai Widyaiswara untuk memperkuat kompetensi dasar mereka, sementara Pelatihan Pengembangan Fungsional diberikan kepada Widyaiswara yang telah mencapai tingkat jabatan tertentu agar mereka dapat meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan. Pelatihan Pengembangan Fungsional mencakup pelatihan dalam desain program pelatihan, publikasi ilmiah, dan kegiatan konsultasi. Semua kegiatan ini diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil, termasuk Widyaiswara di Balai Diklat Keagamaan Surabaya (BDK).³⁸

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Widyaiswara di BDK Surabaya telah mengikuti berbagai bentuk pelatihan profesional, salah satunya adalah *Training of Trainers* (ToT). Pelatihan ini memberikan keterampilan teknis dan metodologis dalam merancang dan menyampaikan materi pelatihan secara efektif. Namun, karena jumlah peserta ToT yang terbatas, tidak semua Widyaiswara dapat berpartisipasi secara langsung. Peserta dipilih oleh Kepala Pusat dan Koordinator Widyaiswara, dengan mempertimbangkan kompetensi, kebutuhan pengembangan, dan bidang keahlian mereka.³⁹

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, BDK Surabaya menerapkan strategi diseminasi pengetahuan, di mana para Widyaiswara yang telah mengikuti ToT diwajibkan untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik mereka dengan rekan-rekan mereka melalui kegiatan berbagi pengetahuan internal. Strategi ini memastikan peningkatan kompetensi yang merata di antara semua Widyaiswara. Selain pelatihan formal, pengembangan kompetensi juga dilakukan melalui kajian kitab bersama secara rutin. Kegiatan ini berfungsi sebagai forum untuk memperkuat pengetahuan agama, mengembangkan nilai-nilai moral dan spiritual, serta meningkatkan kemampuan sosio kultural Widyaiswara melalui diskusi terbuka dan kolaboratif.⁴⁰

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa para Widyaiswara menganggap pelatihan yang diselenggarakan oleh LAN sangat relevan dan aplikatif dalam mendukung peran mereka sebagai fasilitator pembelajaran. Mereka menyadari bahwa peningkatan kompetensi tidak berhenti pada pelatihan formal, tetapi juga memerlukan pembelajaran mandiri dan berkelanjutan. Banyak di antara mereka secara aktif berpartisipasi dalam seminar, lokakarya, dan pelatihan eksternal untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan profesional mereka.⁴¹ Kepala BDK Surabaya juga memberikan

³⁸ "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara."

³⁹ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

⁴⁰ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

⁴¹ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

dukungan untuk inisiatif ini dengan memfasilitasi partisipasi Widyaiswara dalam kegiatan pengembangan kompetensi di luar institusi. Hal ini mencerminkan komitmen institusi dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dan profesionalisme di lingkungan kerja.⁴²

Temuan di atas menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi di BDK Surabaya telah berjalan dengan baik dan beragam. Pelatihan formal seperti ToT memainkan peran penting dalam memperkuat kemampuan teknis dan metodologis para Widyaiswara, sementara diseminasi pengetahuan merupakan solusi efektif untuk menjaga kesetaraan kompetensi di tengah keterbatasan kuota pelatihan. Kegiatan kajian kitab bersama menunjukkan pendekatan holistik dalam pengembangan kompetensi, di mana aspek spiritual dan sosio-kultural juga diperhatikan untuk memperkuat nilai-nilai etika, kebersamaan, dan komunikasi. Hal ini mendukung pembentukan karakter Widyaiswara yang tidak hanya kompeten secara akademis, tetapi juga memiliki integritas dan peka terhadap keragaman.⁴³

Kesadaran individu Widyaiswara untuk terus mengembangkan diri melalui kegiatan eksternal seperti *workshop* dan seminar menunjukkan budaya pembelajaran *lifelong* yang kuat, hal ini penting dalam proses mengembangkan kompetensi diri.⁴⁴ Dukungan institusional dari manajemen BDK Surabaya memperkuat ekosistem pembelajaran ini, sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif.⁴⁵ Dengan demikian, strategi pengembangan kompetensi di BDK Surabaya mencerminkan sinergi antara pendekatan struktural (melalui pelatihan formal dari LAN) dan pendekatan budaya (melalui studi, refleksi, dan pembelajaran kolektif). Kombinasi ini memiliki potensi untuk menciptakan model pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, yang tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis para

⁴² "Wawancara Dengan Kepala BDK Surabaya," Mei 2025.

⁴³ Bombom Panjaitan and Dorlan Naibaho, "Kode Etik Sebagai Pilar Penguatan Integritas Dan Profesionalisme Dalam Pendidikan," *Jurnal Budi Pekerti Agama Kristen Dan Katolik* 2, no. 4 (December 2024): 335–41, <https://doi.org/10.61132/jbpakk.v2i4.876>; Said Pariq, *Penguatan Peran Widyaiswara dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Konsep Smart ASN 4.0*, 2 (2021).

⁴⁴ Andrew L. Friedman, "Continuing Professional Development as Lifelong Learning and Education," *International Journal of Lifelong Education* 42, no. 6 (November 2023): 588–602, <https://doi.org/10.1080/02601370.2023.2267770>.

⁴⁵ Marianne Hock-Doepgen et al., "The Role of Innovative Work Behavior and Organizational Support for Business Model Innovation," *R&D Management* 55, no. 1 (2025): 7–26, <https://doi.org/10.1111/radm.12671>; Beauty Hidayah Rizki, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi* 3, no. 2 (May 2024): 557–67, <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.20>.



Widyaiswara, tetapi juga memperkuat profesionalisme, motivasi, dan etos kerja mereka sebagai pendidik di lingkungan pelayanan public.⁴⁶

Umpan Balik Peserta Pelatihan terhadap Kinerja dan Kompetensi Widyaiswara

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebelum pelatihan dimulai, semua peserta diwajibkan mengikuti *pre-test* untuk mengukur tingkat pemahaman awal mereka terhadap materi yang akan diajarkan. Tes ini berfungsi sebagai alat diagnostik bagi Widyaiswara dalam menentukan strategi dan metode pembelajaran yang paling sesuai dengan kebutuhan peserta. Pertanyaan yang digunakan dalam *pre-test* disusun berdasarkan kompetensi inti pelatihan, sehingga hasilnya secara objektif mencerminkan tingkat pengetahuan awal peserta.⁴⁷

Setelah pelatihan berakhir, peserta mengikuti *post-test* dengan materi yang setara dengan *pre-test*. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam skor antara *pre-test* dan *post-test*.⁴⁸ Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya (BDK) berhasil meningkatkan kompetensi dan pemahaman peserta secara signifikan. Selain hasil ujian, peserta pelatihan juga memberikan penilaian langsung terhadap kinerja dan kompetensi Widyaiswara selama pelatihan. Aspek yang dievaluasi meliputi penguasaan materi, keterampilan komunikasi, sikap profesional, dan interaksi sosial selama proses pembelajaran.⁴⁹

Secara umum, umpan balik yang diterima menunjukkan bahwa Widyaiswara mendapatkan penilaian positif dari peserta. Mereka dianggap mampu menjelaskan materi dengan jelas dan komunikatif, serta menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan efektif. Berdasarkan wawancara dengan beberapa Widyaiswara, tidak ada keluhan dari peserta selama proses pelatihan. Sebaliknya, peserta merasa bahwa materi dan metode penyampaiannya bermanfaat, relevan, dan dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka.⁵⁰

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan di BDK Surabaya dilaksanakan secara efektif dan terarah, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun

⁴⁶ Anas Nuruzzaman, "Pengaruh Pelatihan, Etos Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan RS EMC Alam Sutera Tangerang Selatan," *Competitive* 17, no. 2 (2022): 49–65, <https://doi.org/10.36618/competitive.v17i2.2361>; Sutisna Sutisna, Yuyun Elizabeth Patras, and Rhini Fatmasari, "Hubungan Antara Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Profesionalisme Guru ASN Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor," *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 8, no. 1 (March 2025): 245–59, <https://doi.org/10.30605/jsgp.8.1.2025.5582>.

⁴⁷ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

⁴⁸ "Wawancara Dengan Para Widyaiswara," Mei 2025.

⁴⁹ "Dokumentasi Hasil Evaluasi Pelatihan," Mei 2025.

⁵⁰ "Dokumentasi Hasil Evaluasi Pelatihan."

evaluasi hasil belajar. Peningkatan signifikan antara skor *pre-test* dan *post-test* menunjukkan bahwa metode pengajaran yang diterapkan oleh Widyaiswara sesuai dengan kebutuhan peserta dan berhasil mencapai tujuan pembelajaran.⁵¹ Penilaian positif dari peserta menunjukkan bahwa kompetensi pedagogis dan profesional Widyaiswara telah memenuhi standar yang diharapkan. Kesuksesan ini tidak hanya dipengaruhi oleh penguasaan materi mereka, tetapi juga oleh keterampilan interpersonal dan komunikasi mereka selama pelatihan. Suasana belajar yang terbuka dan interaktif juga memperkuat motivasi peserta untuk berpartisipasi secara aktif, sehingga menghasilkan hasil belajar yang lebih optimal.⁵²

Selain itu, tidak adanya keluhan dari peserta menunjukkan bahwa pelatihan dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan kerja pegawai negeri sipil.⁵³ Hal ini menunjukkan bahwa BDK Surabaya telah berhasil menciptakan proses pembelajaran yang relevan, dapat diterapkan, dan memiliki dampak langsung dalam meningkatkan kompetensi peserta. Oleh karena itu, persepsi positif dan umpan balik dari peserta dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan kinerja Widyaiswara serta dasar evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa depan. Umpan balik ini penting bagi BDK Surabaya untuk terus mengembangkan pendekatan pelatihan yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada kepuasan serta kebutuhan peserta pelatihan.

KESIMPULAN

Widyaiswara di BDK Surabaya telah menguasai kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural sesuai Permen PANRB No. 18 Tahun 2024, yang dibuktikan melalui sertifikasi ToT, kemampuan mengelola pembelajaran, serta

⁵¹ Rantih Fadhlya Adri, "Pengaruh Pre-Test Terhadap Tingkat Pemahaman Mahasiswa Program Studi Ilmu Politik pada Mata Kuliah Ilmu Alamiah Dasar," *Menara Ilmu : Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah* 14, no. 1 (January 2020), <https://doi.org/10.31869/mi.v14i1.1742>; Yunni Susanty, "Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 Dan Level 2," *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 2 (December 2022): 172–91, <https://doi.org/10.52316/jap.v18i2.111>.

⁵² Joanne M. Lewohl, "Exploring Student Perceptions and Use of Face-to-Face Classes, Technology-Enhanced Active Learning, and Online Resources," *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 20, no. 1 (August 2023): 48, <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00416-3>; Heni Sri Rahayu and Neng Tatat Luswati, "Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Interaktif Terhadap Motivasi Belajar Siswa Sekolah Dasar," *Buletin Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (December 2022): 132–37, <https://doi.org/10.56916/bip.v1i2.702>.

⁵³ Seo Hong Lim et al., "Personalised Professional Development in Teaching and Learning in Higher Education," *Trends in Higher Education* 4, no. 2 (June 2025): 16, <https://doi.org/10.3390/higheredu4020016>; Lulu Yuliani et al., "Andragogy Training Model in Advanced Level Training by Early Childhood Educators to Improve Learning," *Journal of Nonformal Education* 10, no. 2 (August 2024): 392–401, <https://doi.org/10.15294/jone.v10i2.12358>.



komunikasi inklusif dengan peserta. Strategi pengembangan kompetensi dilakukan melalui pelatihan fungsional dari LAN, diseminasi pengetahuan antar-Widyaiswara, dan kajian buku bersama. Dukungan institusional berupa seminar dan pelatihan eksternal memperkuat komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan signifikan pada hasil *post-test* peserta dan umpan balik positif terhadap penguasaan materi, komunikasi, serta profesionalisme Widyaiswara. Balai Diklat Keagamaan Surabaya perlu mempertimbangkan untuk mengembangkan mekanisme yang lebih terstruktur dalam penyebaran hasil pelatihan ToT melalui *workshop* internal, forum diseminasi pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran daring agar peningkatan kompetensi Widyaiswara lebih merata. Selain itu, sebaiknya diterapkan pembinaan berbasis kinerja (*performance-based capacity building*) yang tidak hanya menilai, tetapi juga menindaklanjuti hasil evaluasi melalui kegiatan nyata, berupa pelatihan lanjutan dan refleksi bersama guna mendukung peningkatan berkelanjutan kemampuan mengajar Widyaiswara.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Fattah Nasution. *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Harfa Creative, 2023.

Adri, Rantih Fadhlya. "Pengaruh Pre-Test Terhadap Tingkat Pemahaman Mahasiswa Program Studi Ilmu Politik pada Mata Kuliah Ilmu Alamiah Dasar." *Menara Ilmu : Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah* 14, no. 1 (January 2020). <https://doi.org/10.31869/mi.v14i1.1742>.

Ahyani, Edi, and Elfridawati Mai Dhuhani. "Transformasi Digital Dalam Manajemen Perkantoran Pendidikan: Sebuah Kajian Literatur." *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 12, no. 1 (April 2024): 205–15. <https://doi.org/10.33394/vis.v12i1.10785>.

Anas, Fahmi, Shodikin Shodikin, and Ahmad Sholikin. "Reformasi Birokrasi Dan Merit Sistem Pemerintahan Daerah." *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan* 17, no. 01 (February 2025): 14–32.

Aryani, Asih. "Model Blended Learning Pada Diklat Teknis Substantif Tematik Madrasah Ibtidaiyah." *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan* 9 (September 2021): 33–42. <https://doi.org/10.36052/andragogi.v9i1.215>.

Aulia, Mega, Adelia Ramadhani, Juliyanda, Rully Hidayatullah, and Hadeli. "Analisis Kode Etik Guru Dalam Menjalankan Profesi Dan Problematikanya Di Era Society 5.0." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Teknologi Terapan | E-ISSN : 3031-7983* 2, no. 2 (June 2025): 147–52.

- Bahri, Efri Syamsul, and Salsiati. "The Identification of Competency-Based Human Resource Development Strategy." *International Journal of Strategic Studies* 2, no. 1 (January 2025): 1-7. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>.
- BKD Surabaya. "Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Profil BKD Surabaya." Accessed November 10, 2025. <https://www.bkdsurabaya-kemenag.id/profil>.
- Candra, Patritia, Jessica Felisia Sandjojo, Rahma Syaiful Fitri, and Dewi Nuraini. "Strategi Pengembangan SDM Melalui Assessment Center Dan Gugus Kendali Mutu." *Invention: Journal Research and Education Studies*, July 5, 2025, 644-60. <https://doi.org/10.51178/invention.v6i2.2708>.
- Cordella, Antonio, Francesco Gualdi, and Mindel van de Laar. "Digital Skills within the Public Sector: A Missing Link to Achieve the Sustainable Development Goals (SDGs)." *Information Polity* 29, no. 1 (February 2024): 13-33. <https://doi.org/10.3233/IP-230008>.
- Farhat, M., Eva Novaria, Sतालhis Sतालhis, and A. Yusuf. "Blended Learning : Suatu Tinjauan Perspektif Dunia Pendidikan Dan Pelatihan." *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 4, no. 3 (July 2024): 253-61. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i3.3108>.
- Fauzi, Ahmad. "Kinerja Widyaiswara Dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Pelatihan Di Propinsi Riau." *Diklat Review : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan* 4, no. 1 (April 2020): 90-94. <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v4i1.480>.
- Friedman, Andrew L. "Continuing Professional Development as Lifelong Learning and Education." *International Journal of Lifelong Education* 42, no. 6 (November 2023): 588-602. <https://doi.org/10.1080/02601370.2023.2267770>.
- Haryati, Sri, Endang Soetari Ad, and Nizar Alam Hamdani. "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Manajemen Pembelajaran Untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian Di MTs Darusalam Wanaraja)." *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (August 2024): 02. <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v8i02.142>.
- Hidayatullah, Rully, Aldo Saputra, Salsabila Tri Puspita, Umi Kasum Fitri, Hidayat Al-Azmi, and Ahmad Sahir bin Muhammad. "Analysis of the Teacher's Code of Ethics in Carrying out the Profession and Its Problematics in the Era of Society 5.0." *International Journal of Islamic Thought, Research and Practice* 2, no. 1 (April 2025): 31-39.

- Hock-Doepgen, Marianne, Jana Sophia Montasser, Sascha Klein, Thomas Clauss, and Adnan Maalaoui. "The Role of Innovative Work Behavior and Organizational Support for Business Model Innovation." *R&D Management* 55, no. 1 (2025): 7–26. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>.
- Jumadi, Parijan, Ahmad Firman, and Syamsul Alam. "Pengaruh Kompetensi Profesional, Fasilitas, Belajar Dan Motivasi Belajar Siswa Terhadap Hasil Belajar Siswa SD Negeri II Marowo Kabupaten Toja Una-Una." *Ezenza Journal (EJ)* 1, no. 1 (December 2022): 1.
- Jumsadi Damanik. "Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Kualitas Widyaiswara Dalam Latsar CPNS BPSPDM Sumatera Utara." *Jurnal Widyaiswara Indonesia* 3, no. 4 (December 2022): 213–26. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i4.129>.
- Kasmawati. "Implementasi Blended Learning Dalam Pelatihan Asesmen Pembelajaran Kurikulum Merdeka : Studi Kasus Di Kabupaten Banggai." *Transformasi* 7, no. 1 (July 2025): 75–91.
- Lewohl, Joanne M. "Exploring Student Perceptions and Use of Face-to-Face Classes, Technology-Enhanced Active Learning, and Online Resources." *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 20, no. 1 (August 2023): 48. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00416-3>.
- Lim, Seo Hong, Lyndon Lim, Che Yee Lye, and Wei Ying Rebekah Lim. "Personalised Professional Development in Teaching and Learning in Higher Education." *Trends in Higher Education* 4, no. 2 (June 2025): 16. <https://doi.org/10.3390/higheredu4020016>.
- Manga'pan, Yotan, and Septinus Saa. "Optimalisasi Pelayanan Publik Di Balai Pendidikan & Pelatihan Keagamaan Papua." *JURNAL EKOLOGI BIROKRASI* 13, no. 2 (2025): 84–92. <https://doi.org/10.31957/jeb.v13i2.4364>.
- Martin, M., B. Steele, T. F. Spreckelsen, J. M. Lachman, F. Gardner, and Y. Shenderovich. "The Association Between Facilitator Competent Adherence and Outcomes in Parenting Programs: A Systematic Review and SWiM Analysis." *Prevention Science: The Official Journal of the Society for Prevention Research* 24, no. 7 (October 2023): 1314–26. <https://doi.org/10.1007/s11121-023-01515-3>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, 2014.

- Nabila, Aisyah. "Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu, Dan Manajemen Mutu Pendidikan." *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, January 15, 2022, 56–63. <https://doi.org/10.51178/jesa.v3i1.390>.
- Nuruzzaman, Anas. "Pengaruh Pelatihan, Etos Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan RS EMC Alam Sutera Tangerang Selatan." *Competitive* 17, no. 2 (2022): 49–65. <https://doi.org/10.36618/competitive.v17i2.2361>.
- "Observasi." February 10, 2025.
- Panjaitan, Bombom, and Dorlan Naibaho. "Kode Etik Sebagai Pilar Penguatan Integritas Dan Profesionalisme Dalam Pendidikan." *Jurnal Budi Pekerti Agama Kristen Dan Katolik* 2, no. 4 (December 2024): 335–41. <https://doi.org/10.61132/jbpakk.v2i4.876>.
- Pardede, Marioga, Selamat Karo-Karo, Yona Gulo, and Fransiskus Gultom. "The Effect of Teacher Competence on Student Learning Outcomes." *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA* 10, no. SpecialIssue (August 2024): 679–84. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10iSpecialIssue.7374>.
- Pariq, Said. *Penguatan Peran Widyaiswara dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Konsep Smart ASN 4.0*. 2 (2021).
- Permatasari, Futika, and Yopi Arianto. "Urgensi Kompetensi Kepribadian Guru Sebagai Upaya Pengembangan Karakter Siswa." *IDEA: Jurnal Psikologi* 6, no. 1 (April 2022): 57–63. <https://doi.org/10.32492/idea.v6i1.6106>.
- Pichaya Kashemsanta Na Ayudhya and Boonrat Plangsorn. "Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial Sector Employee's' Development." *iConferences*, April 4, 2024, 25–35. <https://doi.org/10.32789/tel.2023.1003>.
- Rahayu, Heni Sri, and Neng Tatat Luswati. "Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Interaktif Terhadap Motivasi Belajar Siswa Sekolah Dasar." *Buletin Ilmiah Pendidikan* 1, no. 2 (December 2022): 132–37. <https://doi.org/10.56916/bip.v1i2.702>.
- Rahmat, Dr Rahmat Ullah Khan, Nauman Sadiq, Muhammad Ghafar, Amjad Hussain Bhatti, and Muhammad Zubair. "Effectiveness of Trainers Training Programmes in Developing Pedagogical Skills at Secondary Level." *International Journal of Social Science Archives (IJSSA)* 6, no. 3 (2023): 361–73.
- Rizki, Beauty Hidayah. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal*

Kewirausahaan Dan Inovasi 3, no. 2 (May 2024): 557-67.
<https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.20>.

Soro, Suharyanto H., Ferry Wibowo, M. Idris Wikarso, Lilis Widiawati, Maryam, and Nesa Halimah Adzani. "The Influence of Teacher Competency on Student Learning Outcomes." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 1 Februari (February 2024): 467-74.
<https://doi.org/10.58230/27454312.431>.

Sugiyono; *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D* / Sugiyono. Alfabeta, 2012. Bandung.

Susanty, Yunni. "Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 Dan Level 2." *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 2 (December 2022): 172-91.
<https://doi.org/10.52316/jap.v18i2.111>.

Suseno, Suseno. "Peran Baru Widyaiswara Di Era Pembelajaran Berbasis Digital." *Jurnal Good Governance*, April 5, 2023, 30-69.
<https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.584>.

Sutisna, Sutisna, Yuyun Elizabeth Patras, and Rhini Fatmasari. "Hubungan Antara Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Profesionalisme Guru ASN Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor." *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran* 8, no. 1 (March 2025): 245-59.
<https://doi.org/10.30605/jsgp.8.1.2025.5582>.

Tarmujianto, Tarmujianto. "Kompetensi Kepribadian Widyaiswara dan Pengaruhnya terhadap Hasil Belajar Peserta Diklat Prajabatan CPNS K1/K2." *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara* 12, no. 2 (January 2021): 99-110. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.290>.

Thi Huong Phung and Van Luan Nguen. "Overview Study on Learner Satisfaction with the Quality of Higher Education in Vietnam in the Period 2013-2023." *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis* 06, no. 06 June 2023 (August 2025). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i6-74>.

Wuttke, Eveline, Karin Heinrichs, Kristina Koegler, and Andreas Just. "How Training Quality, Trainer Competence, and Satisfaction with Training Affect Vocational Identification of Apprentices in Vocational Education Programs." *Frontiers in Psychology* 15 (March 2024).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1200279>.

Yuliani, Lulu, Achmad Hufad, Oong Komar, Lilis Karwati, and Ahmad Hamdan.
"Andragogy Training Model in Advanced Level Training by Early
Childhood Educators to Improve Learning." *Journal of Nonformal Education*
10, no. 2 (August 2024): 392–401.
<https://doi.org/10.15294/jone.v10i2.12358>.

Zuchri Abdussamad. *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press, 2021.