

ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROGRAM ASN DAHAR NGOPI DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR

Chintya Ruth Aprilya Marbun¹, Candradewini Candradewini²

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Padjadjaran, Kabupaten Sumedang, Indonesia.

Email Korespondensi: chintya22001@mail.unpad.ac.id¹, candradewini@unpad.ac.id²

Submitted: 23-01-2026; Accepted: 29-03-2026; Published : 31-03-2026

ABSTRAK

Besarnya jumlah aparatur sipil negara di Provinsi Jawa Timur menjadi tantangan dalam pemerataan pengembangan kompetensi, karena pelatihan konvensional belum mampu menjangkau seluruh aparatur. Menanggapi hal tersebut, BPSDM Provinsi Jawa Timur menghadirkan inovasi pembelajaran digital melalui Program ASN Dahar Ngopi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengembangan sumber daya manusia melalui program tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model ADDIE (Branch, 2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program ASN Dahar Ngopi memiliki keunggulan dalam memperluas aksesibilitas dan partisipasi pembelajaran ASN Namun, implementasinya belum optimal akibat belum adanya analisis kebutuhan yang sistematis, keterbatasan sumber daya, belum optimalnya rancangan program, serta sistem evaluasi yang belum komprehensif. Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN berbasis digital memerlukan pengelolaan yang terstruktur dan sistem evaluasi yang mampu mengukur efektivitas pembelajaran secara menyeluruh. Temuan ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian pembelajaran non-klasikal di sektor publik serta menjadi rekomendasi praktis bagi penguatan program ASN Dahar Ngopi melalui pengembangan model yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Penelitian ini terbatas pada pendekatan kualitatif dalam satu instansi, sehingga belum mengukur dampak program terhadap kinerja ASN secara kuantitatif.

Kata kunci: Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Kompetensi ASN, Program Pembelajaran Digital.

ABSTRACT

The large number of Civil Servants (ASN) in East Java Province poses a significant challenge in ensuring equitable competency development, as conventional training methods have not been able to reach all personnel effectively. In response to this issue, the Regional Human Resource Development Agency (BPSDM) of East Java Province introduced a digital learning innovation through the ASN Dahar Ngopi Program. This study aims to analyze the human resource development process through the program. The research employs a qualitative approach, with data collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using the ADDIE model (Branch, 2009). The results indicate that the ASN Dahar Ngopi Program has advantages in expanding accessibility and participation in ASN learning. However, its implementation has not been fully optimal due to the absence of a systematic training needs analysis, limited human resources, suboptimal program design, and an evaluation system that is not yet comprehensive. This study highlights that digital-based competency development for civil servants requires structured management and an evaluation system capable of measuring learning effectiveness comprehensively. These findings contribute to the development of non-classical learning studies in the public sector and provide practical recommendations for strengthening the ASN Dahar Ngopi

Program through a more systematic and sustainable model. This study is limited by its qualitative approach within a single institution, and therefore does not measure the program's impact on ASN performance quantitatively.

Keywords: *Human Resource Development Analysis, Civil Servant Competency Development, Digital Learning Program.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja yang terus berlangsung meningkatkan tuntutan akan kualitas sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan dinamika global, khususnya di sektor pemerintahan. Persaingan global yang kian intens, membuat pengembangan sumber daya manusia menjadi aspek yang penting (Faidz & Kuswinarno, 2024). Sejalan dengan itu, pengembangan sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kapasitas dan kinerja pegawai (Irawan dkk., 2024). Pengembangan sumber daya manusia yang optimal menuntut pendekatan yang sistematis, strategis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan serta perkembangan teknologi (Irawan dkk., 2024). Perkembangan teknologi dan perubahan demografi mendorong organisasi, termasuk sektor publik, untuk terus berinovasi dalam metode dan strategi pengembangan sumber daya manusia (Sadipung dkk., 2025). Dalam konteks pemerintahan, kompetensi Aparatur Sipil Negara memegang peranan penting dalam menjawab tantangan perubahan zaman yang dinamis (Ariani dkk., 2022). Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada kualitas Aparatur Sipil Negara.

Namun, dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi, instansi pemerintah maupun ASN masih dihadapkan dengan berbagai tantangan mulai dari keterbatasan akses, sumber daya, dampak bagi organisasi serta keterkaitannya dengan elemen lain dalam Manajemen ASN (Lembaga Administrasi Negara, 2024). Tantangan ini menjadi semakin kompleks mengingat banyaknya jumlah ASN di Indonesia yang mencapai 5.221.381 orang pada tahun 2025 (Badan Kepegawaian Negara, 2025). Hal ini juga terjadi pada provinsi Jawa Timur, jika dibandingkan dengan provinsi lain, Provinsi Jawa Timur secara khusus menjadi wilayah dengan jumlah ASN terbanyak di Indonesia. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara

(BKN), pada tahun 2025 jumlah ASN meliputi PNS dan PPPK di Jawa Timur sebanyak 512.982 ASN. Selain menghadapi tantangan dari sisi jumlah ASN yang banyak, Provinsi Jawa Timur juga memiliki kompleksitas lain karena merupakan provinsi dengan jumlah kabupaten/kota terbanyak di Indonesia dengan 38 daerah otonom, yang mana seluruh ASN yang ada tersebar di setiap kabupaten/kota (Badan Kepegawaian Negara, 2025).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tantangan pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Jawa Timur tidak hanya terletak pada jumlah aparatur yang besar, tetapi juga pada kompleksitas distribusi wilayah yang luas dan beragam. Tanpa strategi pengembangan yang tepat, terdapat risiko ketimpangan akses pembelajaran antar wilayah serta tidak optimalnya peningkatan kompetensi ASN secara merata. Menanggapi tantangan tersebut, Gubernur Jawa Timur, Khofifah Indar Parawansa, menegaskan bahwa besarnya jumlah aparatur sipil negara di Provinsi Jawa Timur menuntut strategi pengembangan kompetensi yang integratif, partisipatif, dan berkelanjutan (Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 2020). Untuk itu, Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengembangkan sistem *Corporate University* yaitu sistem pembelajaran terintegritas melalui BPSDM sebagai *leading sector*, guna menjamin pemerataan akses pengembangan kompetensi ASN yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Lembaga Administrasi Negara, 2024). Instansi pemerintah membutuhkan sumber daya manusia berkualitas sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga pengembangan kompetensi pegawai menjadi strategi yang penting. (Surtiani et al., 2022).

Setelah empat tahun penerapan sistem *Corporate University*, BPSDM Provinsi Jawa Timur menghadirkan inovasi pengembangan SDM melalui Program ASN Dahar Ngopi (ASN Tiada Hari Tanpa Pengembangan Kompetensi). sebagai pembelajaran non-klasikal berbasis digital yang dilaksanakan rutin setiap hari kerja. Program ini merupakan pengembangan dari ASN Belajar yang sebelumnya bersifat

mingguan menjadi harian dengan fokus kompetensi yang beragam, serta diluncurkan oleh Khofifah Indar Parawansa sebagai upaya berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi ASN. Rangkaian kegiatan tersebut meliputi ASN Berbagi Ilmu (Senin), ASN Bertanya BPSDM Menjawab (Selasa), ASN Mengaji (Rabu), ASN Belajar (Kamis), serta ASN Sehat dan Bugar (Jumat).

Selain itu kebutuhan akan Program ASN Dahar Ngopi juga dapat dilihat melalui perbandingan antara jumlah total Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa Timur dengan jumlah ASN yang dapat difasilitasi mengikuti pelatihan oleh BPSDM setiap tahunnya. Secara proporsional, jumlah ASN yang berhasil dijangkau melalui pelatihan konvensional masih relatif kecil dibandingkan dengan keseluruhan populasi ASN di Jawa Timur. Sebagai contoh pada tahun 2024, BPSDM Provinsi Jawa Timur menyelenggarakan 20 program pengembangan kompetensi ASN dengan total peserta sebanyak 13.670 orang (Laporan Kinerja BPSDM Provinsi Jawa Timur, 2024). Meskipun menunjukkan upaya aktif dalam peningkatan kapasitas ASN, jumlah tersebut masih sangat kecil jika dibandingkan dengan total ASN Provinsi Jawa Timur yang mencapai 512.982 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan konvensional belum mampu menjangkau ASN secara merata, sehingga diperlukan alternatif pembelajaran yang lebih fleksibel dan inklusif.

Pada periode awal pelaksanaannya tahun 2023 hingga 2025, Program ASN Dahar Ngopi menunjukkan antusiasme yang tinggi dari aparatur sipil negara. Hal ini tercermin dari meningkatnya jumlah penonton dan jangkauan program yang tidak hanya mencakup aparatur sipil negara di Jawa Timur, tetapi juga dari berbagai daerah lain di Indonesia. Namun dalam praktiknya implementasi program ASN Dahar Ngopi menghadapi berbagai dinamika yang mempengaruhi efektivitas pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan. Beberapa program acara masih menunjukan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan dilatarbekangi oleh belum adanya konsep, template, Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku, dan format jadwal yang terstruktur. Padahal, hal-hal tersebut semestinya telah dirumuskan secara matang pada tahap awal perancangan program pengembangan SDM.

Karena tidak adanya hal-hal tersebut juga membuat kurang berjalan maksimalnya program pengembangan ini.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, juga dijelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia di sektor publik umumnya menekankan pada pentingnya perancangan program yang sistematis, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi program secara menyeluruh. Penelitian di BKD Kota Malang menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan sangat ditentukan oleh mekanisme perancangan yang baik, meskipun masih menghadapi kendala rendahnya antusiasme peserta (Berliana, 2018). Sementara itu, penelitian yang dilakukan Noorkamilah (2019) terkait pengembangan SDM melalui pelatihan pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia menegaskan bahwa keberhasilan program pelatihan ASN dipengaruhi oleh perencanaan yang terstruktur serta dukungan fasilitas dan teknologi yang memadai.

Namun demikian, kedua penelitian tersebut masih berfokus pada model pengembangan kompetensi yang bersifat konvensional dan berbasis pelatihan formal (diklat), serta belum secara mendalam mengkaji implementasi pengembangan sumber daya manusia melalui pendekatan pembelajaran non-klasikal berbasis digital yang dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, aspek dinamika pelaksanaan program, seperti konsistensi implementasi, keterlibatan peserta, serta integrasi program dalam sistem pembelajaran yang lebih luas seperti *Corporate University*, masih belum banyak diteliti.

Oleh karena itu, terdapat celah penelitian dalam mengkaji bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia melalui program berbasis digital yang bersifat rutin dan masif, seperti ASN Dahar Ngopi, khususnya dalam konteks pemerintah daerah dengan jumlah ASN yang besar dan tersebar. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis secara komprehensif proses implementasi program ASN Dahar Ngopi oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Penulis merumuskan permasalahan penelitian ke dalam satu pertanyaan penelitian (*research question*) yang akan dijawab melalui hasil penelitian ini, yaitu “Bagaimana proses pengembangan sumber

daya manusia melalui program ASN Dahar Ngopi oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur?"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menganalisis proses pengembangan sumber daya manusia melalui Program ASN Dahar Ngopi oleh BPSDM Provinsi Jawa Timur. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam makna, proses, dan dinamika yang terjadi dalam pelaksanaan program (Creswell & Creswell, 2018). Ruang lingkup penelitian difokuskan pada proses pengembangan sumber daya manusia berdasarkan lima tahapan model ADDIE yang meliputi *analyze*, *design*, *develop*, *implement*, dan *evaluate* (Branch, 2009). Fokus ini digunakan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana program ASN Dahar Ngopi dirancang dan dilaksanakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pihak-pihak yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan program ASN Dahar Ngopi. Observasi dilakukan secara partisipatif untuk memperoleh gambaran langsung mengenai pelaksanaan program, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui arsip, laporan, serta dokumen pendukung lainnya.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan memfokuskan data sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dikategorikan dan dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan temuan berdasarkan dimensi dan indikator dalam model ADDIE. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar temuan. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan serta verifikasi secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi

sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta mengonfirmasi informasi antar informan yang terlibat dalam program. Selain itu, peneliti juga melakukan *member check* untuk memastikan kesesuaian data dengan informasi yang diberikan oleh informan, sehingga kredibilitas temuan dapat terjaga.

Penelitian ini memiliki batasan pada fokus kajian, yaitu pada proses pengembangan sumber daya manusia melalui Program ASN Dahar Ngopi di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini tidak mengkaji secara kuantitatif dampak program terhadap kinerja individu ASN, melainkan berfokus pada proses implementasi, dinamika pelaksanaan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan program. Oleh karena itu, hasil penelitian ini bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas.

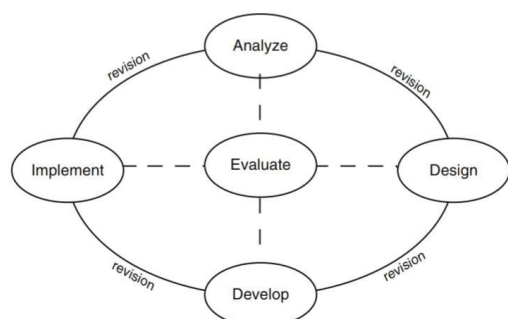
HASIL DAN PEMBAHASAN

Program ASN Dahar Ngopi dirancang sebagai program pengembangan kompetensi ASN berbasis digital yang dilaksanakan setiap hari kerja dengan memanfaatkan media daring, sehingga memungkinkan proses belajar yang fleksibel dan tidak terbatas ruang dan waktu. Program ini mengadopsi format konten visual menyerupai webinar, podcast, video monolog, dan siaran langsung melalui kanal YouTube BPSDM Jatim TV. Keberadaannya sejalan dengan arah kebijakan pembangunan Provinsi Jawa Timur, di mana pengembangan kompetensi ASN ditetapkan sebagai isu strategis dalam Rencana Pembangunan Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur Tahun 2025 – 2029, sekaligus menjadikan ASN Dahar Ngopi sebagai salah satu program prioritas Gubernur Jawa Timur.

Meskipun secara konseptual program ini merepresentasikan inovasi pembelajaran digital yang strategis dan berkelanjutan, pelaksanaannya menunjukkan berbagai dinamika pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Oleh karena itu, bagian ini membahas hasil penelitian dengan menganalisis pengembangan Program ASN Dahar Ngopi menggunakan lima dimensi ADDIE menurut Branch (2009), dimensi analisis (*analyze*), perancangan (*design*), pengembangan (*develop*),

implementasi (*implement*), dan evaluasi (*evaluate*).

Gambar 1. Tahapan Model Pengembangan ADDIE



(Sumber: Branch, 2009)

Analisis Kebutuhan Program Pengembangan SDM (*Analyze*)

Tahap pertama yang dilakukan dalam membuat sebuah program pengembangan sumber daya manusia adalah melakukan analisis kebutuhan. Menurut Rivai & Sagala (2017), analisis kebutuhan program pengembangan SDM merupakan suatu upaya untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi saat ini dan juga tantangan di masa mendatang yang perlu dijawab melalui program pelatihan dan pengembangan. Lebih lanjut, Branch (2009) menekankan bahwa analisis tidak hanya berfokus pada identifikasi masalah, tetapi juga pada identifikasi kebutuhan, analisis peserta dan kondisi lingkungan.

Pada tahap analisis, Program ASN Dahar Ngopi dikembangkan sebagai respons terhadap keterbatasan jangkauan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan konvensional belum mampu menjangkau seluruh ASN secara merata, mengingat jumlah ASN yang besar dan tersebar di berbagai wilayah, sementara kapasitas pelatihan tatap muka dibatasi oleh anggaran, kuota peserta, serta kendala geografis. Data empiris memperlihatkan bahwa pada tahun 2024, hanya 13.670 ASN yang dapat difasilitasi pelatihan konvensional dari total 512.982 ASN, sehingga mengindikasikan adanya kesenjangan signifikan dalam akses pengembangan kompetensi.

Urgensi pengembangan kompetensi ASN meningkat seiring diberlakukannya

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menetapkan pengembangan kompetensi sebagai kewajiban ASN. Hal ini mendorong BPSDM Provinsi Jawa Timur menghadirkan inovasi pembelajaran berbasis digital dan hybrid melalui Program ASN Dahar Ngopi agar lebih inklusif, fleksibel, dan mudah diakses, termasuk bagi ASN di wilayah terpencil. Jika ditinjau dari perspektif *Training Needs Analysis* (TNA) sebagaimana dikemukakan oleh Noe (2017), analisis kebutuhan pelatihan seharusnya dilakukan secara sistematis melalui identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan, baik pada tingkat organisasi, tugas, maupun individu. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kebutuhan program belum sepenuhnya didasarkan pada pemetaan kompetensi ASN yang terdokumentasi secara formal.

Selain itu, aspek sumber daya juga menjadi perhatian pada tahap analisis, baik dari sisi anggaran maupun sumber daya manusia. Keterbatasan anggaran pelatihan, baik di tingkat BPSDM maupun pada organisasi perangkat daerah (OPD), menyebabkan tidak semua instansi mampu menyelenggarakan pengembangan kompetensi secara mandiri. Akibatnya, kesempatan mengikuti pelatihan sering kali hanya diberikan kepada ASN tertentu secara berulang. ASN Dahar Ngopi hadir sebagai alternatif untuk memperluas pemerataan pengembangan kompetensi lintas instansi tanpa bergantung pada mekanisme pengiriman pelatihan konvensional.

Namun hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan ASN Dahar Ngopi dihadapkan pada keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM pengelola program. Tim yang menangani ASN Dahar Ngopi tidak bekerja secara khusus pada satu program, melainkan merangkap berbagai kegiatan BPSDM lainnya yang tersebar di beberapa lokasi. Selain itu, tidak seluruh SDM memiliki latar belakang atau kompetensi di bidang produksi konten digital, sementara ASN Dahar Ngopi dikemas dalam format visual menyerupai program siaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Toto & Rustendi (2021) yang menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, meskipun telah

didukung oleh teknologi dan sarana yang memadai.

Berdasarkan keseluruhan temuan pada tahap analisis, dapat disimpulkan bahwa Program ASN Dahar Ngopi lahir sebagai respons strategis terhadap keterbatasan jangkauan pengembangan kompetensi ASN, tuntutan regulasi, serta keterbatasan anggaran dan akses pelatihan konvensional. Namun demikian, proses analisis kebutuhan program dan sumber daya belum sepenuhnya dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi. Keterbatasan pemetaan kebutuhan kompetensi dan analisis sumber daya manusia pada tahap awal berimplikasi pada pelaksanaan program yang belum optimal, sekaligus menjadi dasar refleksi organisasi untuk melakukan penyempurnaan melalui pengembangan konsep ASN Dahar Ngopi 2.0.

Perancangan Program Pengembangan SDM (Design)

Menurut Branch (2009), dimensi perancangan (*design*) merupakan tahap lanjutan setelah analisis yang berfokus pada penerjemahan kebutuhan ke dalam rancangan pembelajaran yang sistematis, meliputi perumusan tujuan pembelajaran, penentuan metode, perancangan materi, pemilihan media, serta penyusunan mekanisme evaluasi. Kualitas perancangan menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas implementasi program pembelajaran. Sejalan dengan hal tersebut, Sembiring & Fadhil (2024) menegaskan bahwa desain program pengembangan sumber daya manusia yang disusun secara sistematis dan berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan hasil pada tahap analisis, Program ASN Dahar Ngopi dirancang sebagai respons atas keterbatasan daya jangkauan pelatihan konvensional BPSDM Provinsi Jawa Timur. Besarnya jumlah ASN, keterbatasan anggaran dan kapasitas pelatihan, serta sebaran wilayah ASN yang luas mendorong BPSDM merancang model pengembangan kompetensi nonklasikal berbasis daring yang fleksibel, mudah diakses, dan mampu menjangkau ASN dalam jumlah besar melalui pemanfaatan teknologi digital.

Secara desain, ASN Dahar Ngopi pada periode awal pelaksanaannya dirancang dalam lima program kegiatan, yaitu ASN Belajar, ASN

Bertanya BPSDM Menjawab, ASN Berbagi Ilmu, ASN Sehat Bugar, dan ASN Mengaji. Pembagian program tersebut mencerminkan upaya pengembangan kompetensi ASN secara komprehensif, mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN Belajar difokuskan pada pengembangan kompetensi teknis dan manajerial melalui webinar tematik, sementara program lainnya diarahkan pada penguatan kapasitas sosial kultural dan keseimbangan personal ASN dalam format pembelajaran yang ringan dan berkelanjutan.

Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa perancangan ASN Dahar Ngopi pada periode 2023–2025 belum didukung oleh dokumen desain tertulis yang komprehensif. Program ini dijalankan secara bertahap dan adaptif tanpa adanya konsep baku yang memuat identifikasi program, tujuan pembelajaran, standar operasional prosedur (SOP), alur produksi, pembagian peran, maupun mekanisme evaluasi yang terstruktur. Jika dikaitkan dengan konsep perencanaan pembelajaran yang dikemukakan oleh McLachlan et al. (2010) suatu desain pembelajaran idealnya mencakup empat komponen utama, yaitu penetapan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, penentuan materi yang akan disampaikan, pemilihan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta, serta perancangan evaluasi atau penilaian. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai ketercapaian tujuan pembelajaran sekaligus menilai keseluruhan proses pembelajaran. Dengan demikian, meskipun program telah menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika kebutuhan, penguatan pada aspek perencanaan pembelajaran yang sistematis masih diperlukan agar desain program dapat lebih efektif dalam mendukung pencapaian kompetensi ASN secara optimal.

Dari sisi metode pembelajaran, ASN Dahar Ngopi dirancang sepenuhnya berbasis daring dengan memanfaatkan berbagai format digital, seperti webinar melalui Zoom, siaran langsung melalui kanal YouTube BPSDM Jatim TV, serta konten non-interaktif berupa podcast, talkshow dan video monolog. Variasi metode ini menunjukkan penyesuaian desain pembelajaran

dengan karakteristik ASN yang tersebar secara geografis dan memiliki keterbatasan waktu untuk mengikuti pelatihan tatap muka. Menurut D. Randy Garrison (2017) pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran mampu meningkatkan fleksibilitas akses, efisiensi waktu, serta jangkauan peserta secara luas.

Dalam aspek perancangan materi, penentuan topik dan narasumber pada ASN Dahar Ngopi belum disusun dalam kerangka pemetaan kebutuhan yang terstruktur. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pemilihan tema kegiatan bersifat kondisional dan kontekstual, menyesuaikan dengan isu aktual, momentum tertentu, serta arahan pimpinan. Pola ini menunjukkan desain pembelajaran yang adaptif dan responsif terhadap dinamika kebijakan dan kebutuhan ASN, meskipun belum didukung oleh perencanaan tema jangka pendek maupun jangka panjang yang sistematis. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penguatan desain program, sebagaimana dikemukakan Tasbih & Andriani (2024), bahwa perencanaan pengembangan SDM idealnya mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.



ASN Belajar Seri 43 | 2025 - Semangat Kepahlawanan dalam...

Gambar 2. Contoh Topik yang Diangkat Berdasarkan Momen Tertentu

(Sumber: Kanal Youtube BPSDM Jatim TV)

Dalam perancangan media pendukung, ASN Dahar Ngopi memanfaatkan Zoom sebagai media pembelajaran sinkron, YouTube sebagai media penyebaran konten dan live streaming, serta Semesta Bankom sebagai sistem pendukung administrasi dan dokumentasi pembelajaran. Semesta Bankom berfungsi untuk

pendaftaran kegiatan, akses tautan pembelajaran, pengisian evaluasi, serta penerbitan sertifikat, meskipun belum berperan sebagai *Learning Management System* (LMS) secara penuh. Semesta Bankom menunjukkan upaya menuju implementasi *Learning Management System* (LMS), yang menurut Shafa (2024) berperan penting dalam mengelola proses pembelajaran secara terintegrasi, mulai dari distribusi materi, interaksi pembelajaran, hingga evaluasi dan pelacakan capaian peserta.

Pada aspek evaluasi, mekanisme evaluasi dalam ASN Dahar Ngopi belum dirancang secara komprehensif dan terintegrasi. Evaluasi peserta baru diterapkan pada program berbasis webinar melalui pengisian evaluasi materi dan kepuasan di Semesta Bankom sebagai prasyarat penerbitan sertifikat. Sementara itu, pada program non-webinar, evaluasi masih terbatas pada indikator kuantitatif seperti jumlah penonton (*viewers*) pada YouTube, tanpa pengukuran pemahaman atau capaian kompetensi peserta. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi program masih berfokus pada proses dan *output*, dan belum sepenuhnya mengarah pada evaluasi hasil (*outcome*) pembelajaran. James D. Kirkpatrick dan Wendy Kayser Kirkpatrick (2016) menekankan bahwa evaluasi yang hanya berhenti pada tingkat kepuasan dan partisipasi belum cukup untuk mengukur keberhasilan program pelatihan secara menyeluruh.

Sebagai tindak lanjut atas refleksi pelaksanaan ASN Dahar Ngopi dari tahun 2023-2025 yang sudah berjalan, BPSDM Provinsi Jawa Timur merancang kembali pengembangan ASN Dahar Ngopi 2.0. Hadirnya ASN Dahar Ngopi 2.0 menunjukkan adanya perbaikan pada aspek perancangan yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Desain yang sebelumnya bersifat adaptif kini dikembangkan dengan perumusan tujuan pembelajaran, konsep kegiatan, alur pelaksanaan, serta pembagian peran yang lebih jelas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada dimensi perancangan (*design*), Program ASN Dahar Ngopi mengalami perkembangan dari desain pembelajaran yang bersifat adaptif dan belum terdokumentasi secara komprehensif menuju desain yang lebih sistematis melalui pengembangan ASN Dahar Ngopi 2.0. Perbaikan desain ini diharapkan mampu meningkatkan konsistensi pelaksanaan,

kualitas konten, serta keberlanjutan program pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Jawa Timur.

Pengembangan Program Pengembangan SDM

Pada dimensi pengembangan (*develop*), proses produksi dan pengembangan materi dalam Program ASN Dahar Ngopi menunjukkan pola yang adaptif dan beragam, menyesuaikan dengan karakteristik, tujuan, serta format masing-masing program kegiatan. Pengembangan materi tidak dilakukan secara seragam, melainkan disesuaikan dengan jenis program, sasaran kompetensi, serta aktor yang terlibat. Pola ini mencerminkan fleksibilitas dalam pengembangan konten pembelajaran, namun sekaligus menunjukkan bahwa proses pengembangan lebih bertumpu pada kepakaran narasumber dan kebutuhan kontekstual dibandingkan pada prosedur baku yang terstandarisasi.

Pada Program ASN Belajar, pengembangan materi diawali dengan penentuan topik oleh penanggung jawab program sesuai dengan isu aktual, kebijakan terbaru, momentum tertentu, atau kebutuhan kompetensi ASN pada waktu pelaksanaan. Setelah topik ditetapkan, penyusunan materi sepenuhnya diserahkan kepada narasumber yang berasal dari kalangan akademisi, birokrasi, maupun praktisi sesuai dengan bidang keahliannya. Materi dikembangkan secara mandiri berdasarkan latar belakang keilmuan dan pengalaman profesional narasumber. Dalam praktiknya, tidak terdapat mekanisme validasi atau peninjauan materi secara formal dari internal BPSDM sebelum materi disampaikan kepada peserta. Keputusan ini didasarkan pada kepercayaan terhadap kompetensi dan otoritas keilmuan narasumber.

Pola pengembangan yang serupa juga diterapkan pada Program ASN Sehat Bugar. Tema umum kegiatan dirumuskan oleh penanggung jawab program dengan fokus pada isu kesehatan dan kesejahteraan ASN, seperti kesehatan fisik, kesehatan mental, dan manajemen stres. Pengembangan substansi materi selanjutnya sepenuhnya dilakukan oleh mitra eksternal, seperti tenaga medis atau institusi layanan kesehatan, sesuai dengan kompetensi profesional masing-masing. Pihak penyelenggara lebih berperan pada aspek koordinasi dan teknis pelaksanaan, tanpa

melakukan peninjauan substansi materi secara formal sebelum kegiatan berlangsung.

Berbeda dengan program lainnya, pengembangan materi pada Program ASN Bertanya BPSDM Menjawab bersifat sangat kontekstual dan dinamis. Materi tidak disusun dalam bentuk modul atau bahan ajar terstruktur, melainkan berkembang secara langsung melalui format tanya jawab. Substansi pembahasan menyesuaikan dengan isu kebijakan yang sedang berjalan serta pertanyaan yang diajukan oleh ASN, sehingga proses pengembangan berlangsung secara spontan dan tidak memungkinkan adanya validasi materi sebelumnya.

Sementara itu, pada Program ASN Mengaji, pengembangan materi diawali dengan penetapan tema kajian oleh penanggung jawab program yang mempertimbangkan penguatan kompetensi sosial-kultural ASN, khususnya nilai keagamaan dan etika kerja. Setelah tema ditetapkan, penyusunan materi sepenuhnya diserahkan kepada ustadz atau narasumber keagamaan. Materi dikembangkan berdasarkan referensi keilmuan dan pendekatan dakwah masing-masing, baik dalam bentuk kajian tematik maupun kajian kitab yang disajikan secara berseri. Seperti program lainnya, tidak terdapat mekanisme peninjauan atau validasi materi secara formal dari pihak penyelenggara.

Secara keseluruhan, dimensi pengembangan Program ASN Dahar Ngopi menunjukkan bahwa proses produksi dan pengembangan materi dilakukan secara desentralistik dan berbasis kepercayaan terhadap kompetensi narasumber. Jika dikaitkan dengan prinsip pengembangan pembelajaran, tahap *develop* dalam model ADDIE menurut Robert Maribe Branch (2009) seharusnya mencakup proses pengembangan materi yang tidak hanya relevan, tetapi juga melalui tahapan uji kelayakan, revisi, dan standarisasi untuk menjamin kualitas pembelajaran. Dalam konteks ini, ketergantungan pada kompetensi narasumber tanpa proses validasi berpotensi menimbulkan variasi kualitas materi antarprogram. Di sisi lain, pendekatan yang fleksibel ini memberikan keuntungan berupa kecepatan produksi dan relevansi materi dengan dinamika kebutuhan ASN. Namun, tanpa adanya standar mutu yang terintegrasi, terdapat risiko bahwa pengembangan materi belum sepenuhnya mendukung konsistensi kualitas pembelajaran

dan pencapaian kompetensi secara berkelanjutan.

Implementasi Program Pengembangan SDM

Implementasi Program ASN Dahar Ngopi merupakan tahap penerjemahan perencanaan program ke dalam kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang dilaksanakan secara rutin melalui berbagai format pembelajaran berbasis digital. Secara konseptual, program ini dirancang sebagai pengembangan kompetensi harian ASN yang berlangsung dari Senin hingga Jumat dengan variasi kegiatan pada setiap hari. Namun, dalam praktiknya, tingkat keterlaksanaan masing-masing program menunjukkan dinamika yang berbeda-beda, yang dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya, pembagian peran, serta dukungan sistem pendukung. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain program dan implementasi di lapangan. Dalam perspektif implementasi program, kondisi ini mencerminkan bahwa keberhasilan pelaksanaan tidak hanya ditentukan oleh perencanaan, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya dan menjaga konsistensi pelaksanaan (Irawan et al., 2024). Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BPSDM Provinsi Jawa Timur, pelaksanaan ASN Dahar Ngopi secara umum telah mengikuti pembagian jadwal mingguan, meskipun tidak seluruh program dapat berjalan sesuai dengan perencanaan awal, sehingga masih terdapat kesenjangan antara desain jadwal dan realisasi implementasi di lapangan.

Hasil observasi terhadap dokumentasi resmi pelaksanaan Program ASN Dahar Ngopi pada periode 2023–2025 menunjukkan adanya variasi realisasi antarprogram dan antarperiode waktu.

Tabel 1. Rekapitulasi Realisasi Program ASN Dahar Ngopi

TAHUN	PROGRAM	REALISASI
2023	ASN Berbagi Ilmu	15
	ASN Bertanya BPSDM Menjawab	2
	ASN Mengaji	11
	ASN Belajar	44
	ASN Sehat Bugar	2
2024	ASN Berbagi Ilmu	-
	ASN Bertanya BPSDM Menjawab	-

2025	ASN Mengaji	26
	ASN Belajar	47
	ASN Sehat Bugar	-
	ASN Berbagi Ilmu	-
	ASN Bertanya BPSDM Menjawab	-
	ASN Mengaji	27
	ASN Belajar	50
	ASN Sehat Bugar	7

(Sumber: Olahan Peneliti)

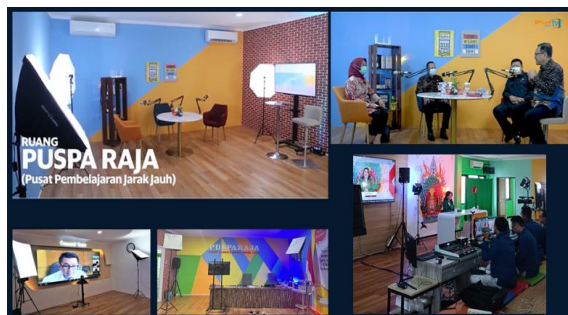
Program ASN Belajar merupakan program dengan tingkat konsistensi dan intensitas pelaksanaan tertinggi, dengan realisasi 44 kegiatan pada tahun 2023, meningkat menjadi 47 kegiatan pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 50 kegiatan pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa ASN Belajar menjadi program utama dalam implementasi ASN Dahar Ngopi, sejalan dengan karakteristiknya sebagai program berbasis webinar yang terintegrasi dengan sistem sertifikasi dan pemenuhan Jam Pelajaran (JP). Program ASN Mengaji juga relatif stabil dan meningkat dari 11 kegiatan pada tahun 2023 menjadi 26 kegiatan pada tahun 2024 dan 27 kegiatan pada tahun 2025, meskipun masih menghadapi kendala teknis dan keterbatasan SDM. Sebaliknya, ASN Sehat Bugar bersifat fluktuatif, hanya terlaksana 2 kegiatan (2023), tidak berjalan pada 2024, dan kembali muncul dengan 7 kegiatan pada 2025.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pelaksana program, sejak awal pengembangannya ASN Sehat Bugar belum memiliki arahan teknis yang rinci dan terdokumentasi secara jelas serta masih dijalankan sebagai program percontohan dengan format yang terus dieksplorasi. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan program belum berjalan secara konsisten dan terstruktur, terutama akibat keterbatasan sumber daya manusia dan belum adanya tim khusus yang menangani perencanaan dan pengelolaan program. Adapun Program ASN Berbagi Ilmu dan ASN Bertanya BPSDM Menjawab hanya terealisasi pada tahun 2023 dan tidak dilanjutkan pada tahun-tahun berikutnya, yang menunjukkan adanya prioritas program dalam implementasi ASN Dahar Ngopi. Tidak berlanjutnya beberapa program lainnya menunjukkan adanya keterbatasan pada aspek kapasitas organisasi dan kesiapan sumber daya. Hal ini sejalan dengan temuan Lienardy &

Setiawan (2014) yang menekankan bahwa efektivitas implementasi pelatihan tidak hanya ditentukan oleh desain program, tetapi juga oleh dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya, serta kejelasan struktur pelaksanaan.

Dari sisi media dan teknologi, implementasi Program ASN Dahar Ngopi memanfaatkan berbagai platform digital secara simultan, antara lain Zoom sebagai sarana pelaksanaan webinar, YouTube untuk siaran langsung dan akses ulang materi, serta Instagram sebagai media publikasi dan dokumentasi kegiatan. Selain itu, Semesta Bankom digunakan sebagai sistem pendukung administratif kegiatan pembelajaran daring. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, sistem ini belum berfungsi sebagai *Learning Management System* (LMS) yang komprehensif dan masih terbatas pada pengelolaan pendaftaran peserta, absensi, pengisian evaluasi, serta penerbitan sertifikat. Dari perspektif peserta program, pemanfaatan platform digital tersebut dinilai mampu mendukung proses pembelajaran yang fleksibel dan mudah diakses, karena memungkinkan ASN mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi tanpa harus meninggalkan pekerjaan utama. Pemanfaatan multi-platform ini menunjukkan adaptasi terhadap model e-learning yang fleksibel dan aksesibel, sehingga memungkinkan ASN mengikuti pembelajaran tanpa meninggalkan pekerjaan utama. Hal ini sejalan dengan pandangan Hrastinski (2008) yang menekankan bahwa pembelajaran daring, baik sinkron maupun asinkron, meningkatkan fleksibilitas dan partisipasi peserta.

Secara umum, BPSDM Provinsi Jawa Timur telah didukung oleh infrastruktur teknologi dan fasilitas *e-learning* yang memadai untuk menunjang pelaksanaan ASN Dahar Ngopi berbasis digital.



Gambar 3. Fasilitas E-Learning BPSDM Provinsi Jawa Timur

(Sumber: BPSDM Provinsi Jawa Timur)

Dari sisi kualitas, perangkat siaran, jaringan internet, dan ruang pelaksanaan dinilai mampu mendukung kegiatan daring tanpa kendala teknis yang berarti. Namun demikian, dari sisi kuantitas, jumlah perangkat dan ruang siaran yang tersedia masih terbatas apabila harus menopang seluruh program yang berjalan secara rutin. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, keterbatasan ini mengharuskan penggunaan sarana dilakukan secara bergantian, yang pada kondisi tertentu berdampak pada fleksibilitas penjadwalan dan konsistensi pelaksanaan kegiatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur telah memenuhi standar kualitas, keterbatasan kapasitas masih menjadi hambatan dalam skala implementasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bates (2019) yang menekankan bahwa keberhasilan pembelajaran digital tidak hanya ditentukan oleh kualitas teknologi, tetapi juga oleh kecukupan kapasitas dan kesiapan infrastruktur dalam mendukung keberlanjutan program.

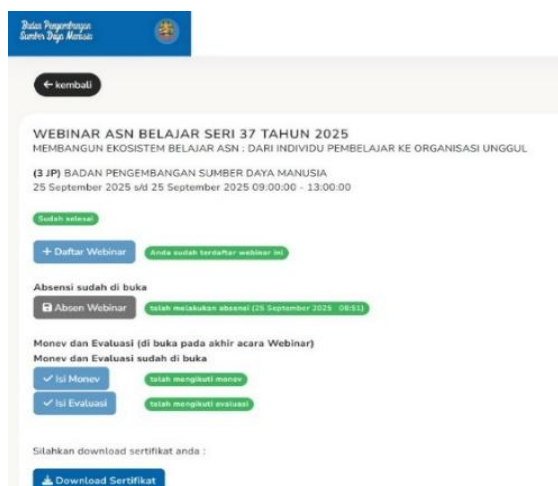
Selain keterbatasan sarana prasarana, implementasi Program ASN Dahar Ngopi juga menghadapi kendala pada aspek sumber daya manusia dan manajemen produksi. Hasil wawancara dengan pegawai menunjukkan bahwa jumlah program yang berjalan rutin belum sepenuhnya sebanding dengan kapasitas SDM yang tersedia, sehingga pembagian tugas kerja masih cenderung tumpang tindih dan memengaruhi efisiensi pelaksanaan program. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan implementasi ASN Dahar Ngopi memerlukan penguatan tata kelola pelaksanaan yang lebih terstruktur. Sejalan dengan hal tersebut, pada tahun 2026 mulai dilakukan penataan manajemen produksi yang lebih sistematis melalui pembagian peran pra-produksi, produksi, dan pasca-produksi, serta penetapan penanggung jawab program berbasis bidang. Upaya ini mencerminkan arah pengembangan ASN Dahar Ngopi menuju sistem implementasi yang lebih profesional, efektif, dan berkelanjutan.

Evaluasi Program Pengembangan SDM

Pada dimensi evaluasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi Program ASN Dahar Ngopi telah dilaksanakan, namun belum berada dalam kerangka evaluasi program yang terstruktur dan komprehensif. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BPSDM Provinsi

Jawa Timur, evaluasi program secara umum masih bersifat sederhana dan cenderung reaktif. Evaluasi lebih banyak dilakukan melalui analisis kuantitatif dasar, seperti jumlah peserta pada kegiatan berbasis Zoom dan jumlah penonton (*viewers*) pada siaran YouTube. Pendekatan ini menunjukkan bahwa evaluasi masih berfokus pada aspek jangkauan dan partisipasi, serta belum menyentuh pengukuran efektivitas program maupun capaian pembelajaran ASN secara mendalam. Sebagaimana dikemukakan oleh Fitri et al., (2025), respon awal peserta memang penting sebagai indikator keterlibatan dan kualitas pembelajaran, namun tidak cukup untuk menilai keberhasilan program secara menyeluruh tanpa diikuti pengukuran lanjutan.

Berbeda dengan evaluasi program secara umum, evaluasi pada tingkat peserta telah diterapkan secara lebih sistematis, khususnya pada kegiatan berbasis webinar. Evaluasi peserta mencakup evaluasi pemahaman materi dan evaluasi kepuasan peserta yang terintegrasi dalam sistem Semesta Bankom dan menjadi tahapan wajib sebelum sertifikat diterbitkan. Namun demikian, mekanisme evaluasi ini belum diterapkan secara merata pada seluruh program ASN Dahar Ngopi, karena hanya tersedia pada kegiatan yang menggunakan format webinar.



Gambar 4. Kolom Evaluasi Materi & Evaluasi Kepuasan Program Di Semesta Bankom
(Sumber: Semesta Bankom)

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu peserta ASN Dahar Ngopi, evaluasi melalui Semesta Bankom dinilai cukup membantu dalam mengukur pemahaman dasar terhadap materi yang disampaikan. Soal-soal evaluasi yang bersifat singkat memungkinkan

peserta melakukan refleksi terhadap poin-poin utama pembelajaran. Meskipun tingkat kesulitan soal relatif sederhana, evaluasi ini berfungsi sebagai pengingat sekaligus penguatan pemahaman. Namun demikian, keterbatasan bentuk dan cakupan evaluasi menunjukkan bahwa pengukuran manfaat pembelajaran masih berada pada level pemahaman awal dan belum sepenuhnya mampu menggambarkan perubahan kompetensi maupun penerapan materi dalam konteks kerja ASN.

Ditinjau dari perspektif evaluasi pembelajaran oleh Branch (2009), Program ASN Dahar Ngopi belum secara eksplisit membedakan antara evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, evaluasi selama program berlangsung lebih banyak dilakukan melalui pendekatan *trial and error*, di mana perbaikan dilakukan secara langsung berdasarkan pengalaman pelaksanaan sebelumnya, tanpa dokumentasi formal sebagai evaluasi formatif. Sementara itu, evaluasi sumatif masih terbatas pada rekapitulasi statistik tahunan berupa jumlah peserta dan penonton, tanpa disertai analisis kualitatif terkait pencapaian tujuan program, efektivitas metode pembelajaran, maupun dampak program terhadap peningkatan kompetensi ASN.

Secara keseluruhan, dimensi evaluasi dalam Program ASN Dahar Ngopi menunjukkan bahwa evaluasi telah berjalan, namun masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif dan administratif. Temuan ini menegaskan perlunya pengembangan sistem evaluasi yang lebih terencana dan komprehensif agar evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai laporan partisipasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan dan peningkatan kualitas program pengembangan kompetensi ASN. Sejalan dengan yang dikemukakan Jumrotun & Andriani (2024), bahwa evaluasi pelatihan merupakan proses sistematis yang tidak hanya berfokus pada pengukuran partisipasi, tetapi juga mencakup penilaian terhadap capaian pembelajaran, kualitas penyelenggaraan, serta dampaknya terhadap kinerja peserta. Selain itu, berdasarkan masukan salah satu peserta, pengembangan ASN Dahar Ngopi dalam bentuk pembelajaran berseri dinilai dapat meningkatkan kedalaman materi dan keberlanjutan pembelajaran, sekaligus tetap adaptif terhadap

beban kerja ASN. Masukan ini menunjukkan bahwa evaluasi berbasis pengalaman peserta memiliki potensi strategis dalam mendukung pengembangan program ke depan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia melalui Program ASN Dahar Ngopi oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur telah dilaksanakan melalui *tahapan analyze, design, develop, implement, dan evaluate*, namun belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan terintegrasi. Pada tahap perencanaan hingga pelaksanaan, program telah menunjukkan inovasi melalui pemanfaatan teknologi digital yang mampu memperluas akses pembelajaran ASN secara fleksibel. Namun demikian, pada tahap implementasi dan evaluasi masih ditemukan keterbatasan, terutama dalam hal konsistensi pelaksanaan, kesiapan sumber daya, serta sistem evaluasi yang belum mampu mengukur capaian pembelajaran dan dampak terhadap kompetensi ASN secara komprehensif.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Program ASN Dahar Ngopi telah berkontribusi dalam menyediakan alternatif pengembangan kompetensi berbasis digital, efektivitasnya sebagai instrumen peningkatan kompetensi ASN masih perlu diperkuat melalui pengelolaan program yang lebih sistematis dan berbasis evaluasi yang terstruktur. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan sumber daya manusia di sektor publik tidak hanya ditentukan oleh inovasi program, tetapi juga oleh proses perancangan, kualitas proses implementasi dan sistem evaluasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian pengembangan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks implementasi pembelajaran non-klasikal berbasis digital yang dianalisis menggunakan model ADDIE. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi BPSDM Provinsi Jawa Timur untuk memperkuat sistem evaluasi, meningkatkan konsistensi pelaksanaan program, serta mengembangkan model pembelajaran yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Upaya tersebut dapat dilakukan

melalui penyesuaian kapasitas sumber daya teknis, khususnya pada tim IT, dengan pengaturan beban kerja, penetapan prioritas program, serta penguatan kompetensi atau penambahan personel guna menjaga kualitas pelaksanaan. Selain itu, penyusunan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (*training needs analysis*) secara periodik perlu dilakukan agar program lebih relevan dengan kebutuhan ASN. Di sisi lain, pengembangan sistem evaluasi yang lebih komprehensif dengan mengadopsi pendekatan Kirkpatrick menjadi penting agar evaluasi tidak hanya berfokus pada partisipasi, tetapi juga mampu mengukur pembelajaran, perubahan perilaku, hingga dampak terhadap

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada fokus kajian yang bersifat kualitatif dan kontekstual pada satu instansi, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji efektivitas program pengembangan kompetensi ASN dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods*, serta mengukur dampaknya terhadap kinerja individu maupun organisasi secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I 2025*. <https://satudataasn.bkn.go.id>
- Bates, A. W. T. (2019). *Teaching in a Digital Age – Second Edition* (2nd ed.). Tony Bates Associates Ltd.
- Berliana, A. K. (2018). *Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)* [Skripsi]. Universitas Brawijaya.
- BPSDM Provinsi Jawa Timur. (2024). *Laporan Kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur Tahun 2024*.
- Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach. In *Instructional Design: The ADDIE Approach* (1st ed.). Springer Science. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>
- Branch, R. M. (2010). Instructional design: The ADDIE approach. In *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Garrison, D. R. G. (2017). *E-Learning in the 21st Century A Community of Inquiry Framework for Research and Practice* (3rd ed.). Routledge.
- Faidz, N., & Kuswinarno, M. (2024). Pengembangan SDM Di Era Digital: Transformasi Dan Adaptasi Kompetensi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1–16. <https://doi.org/10.62281>
- Fitri, N. K., Pratama, F. H., Roby, A. B., Hasanah, F. P. A., & Mangundjaya, W. L. (2025). Evaluasi Pelatihan: Menelaah Reaksi Peserta dan Proses Pembelajaran sebagai Indikator Efektivitas Pelatihan. *JKIS: Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 83–89.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous dan Synchronous E-Learning. *Educase Quarterly*, (4).
- Irawan, Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)* (A. S. Egim, Ed.; 1st ed.). CV. Eureka Media Aksara.
- Jumrotun, S., & Andriani, T. (2024). Optimalisasi Rancangan Dan Evaluasi Program Diklat Untuk Meningkatkan Kompetensi Dan Efektivitas Pembelajaran. *Jurnal Literasiologi*, 12(5), 106–123.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 306/K.1/Hkm.02.2/2024 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) Pada Tingkat Instansi, Pub. L. 306/K.1/HKM.02.2/2024 (2024).
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation* (Berilustrasi). Association for Talent Development.
- Lienardy, S., & Setiawan, R. (2014). Studi Deskriptif Implementasi Pelatihan Pada PT. Bina Mandala Pratama Perkasa. *AGORA*, 2(2).
- McLachlan, Claire, M. F., & Susan Edwards. (2010). *Early Childhood Curriculum: Planning, Assessment, and Implementation* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noorkamilah, A. (2019). *Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi Pada Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia)* [Skripsi]. Universitas Brawijaya.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2020). *Penandatanganan Nota Kesepakatan Pengembangan Kompetensi ASN Prov Jatim melalui Corporate University* [Broadcast]. BPSDM Jatim.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2025). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur 2025-2029* (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur, Ed.). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Timur.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2017). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Sembiring, S. S., & Fadhil, M. I. (2024). Desain Program Pengembangan SDM: Analisis Pelatihan untuk Pengembangan Kompetensi Aviation Security Bandara Soekarno Hatta. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 644–653.
- Shafa, A. A. (2024). Implementasi Learning Management System dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 1(4), 1–8.
- Surtiani, A., Kurniasih, I., Mulyati, Y., & Sandjaya, T. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi*,

- Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 5(4), 221–231.
- Tasbih, M. I., & Andriani, T. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan: Konsep, Strategi dan Manfaat. *Jurnal Literasiologi*, 12(5), 124–138.
<https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4>
- Toto, & Rustendi, E. (2021). Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 9(1), 19–24.
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/edukasi>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023
Tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. 20, Badan Kepegawaian Negara (2023).