

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen vital dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki tiga fungsi strategis, yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pemberi pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia aparatur, pengembangan kompetensi ASN menjadi salah satu aspek fundamental yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Manajemen ASN didefinisikan sebagai serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Salah satu komponen penting dalam manajemen ASN adalah pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan formal yang diwujudkan dalam bentuk pemberian tugas belajar.

Teori pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Grindle dan Hilderbrand menekankan pentingnya tiga dimensi utama: pengembangan individu, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.¹ Dalam kerangka ini, program tugas belajar menjadi salah satu instrumen kunci untuk meningkatkan kompetensi aparatur melalui pendidikan formal yang terstruktur dan berkelanjutan.

Tugas belajar bagi PNS merupakan jalur pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal yang mensyaratkan masa kerja minimal satu tahun sejak diangkat sebagai PNS, mendapat surat tugas dari pejabat berwenang, dengan biaya yang bersumber dari negara atau pihak lain. Dalam konteks pendidikan tinggi aparatur, tugas belajar merupakan mekanisme formal yang memberikan kesempatan kepada pegawai negeri sipil untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan tetap mempertahankan status kepegawaiannya. Program ini diatur melalui berbagai regulasi, termasuk

¹ Haryono, B. S., Zauhar, S., & Supriyono, B. (2012). *Capacity Building*. Universitas Brawijaya Press. p.8.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara yang mengatur teknis pelaksanaan tugas belajar.² Kemudian disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, hingga Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi bagi PNS Melalui Jalur Pendidikan. Pemberian tugas belajar kepada PNS dilakukan dengan selektif, objektif, efisien, akuntabel, dan transparan, serta mempertimbangkan keuangan negara.

Dalam konteks teoritis, manajemen tugas belajar ASN merupakan bagian integral dari sistem pengembangan sumber daya manusia aparatur yang berlandaskan pada teori pengembangan kompetensi berbasis pembelajaran berkelanjutan. Kompetensi setiap pegawai ASN harus selalu dikembangkan melalui upaya pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi, yang dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi.

Teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks sektor publik menekankan pentingnya perencanaan strategis dalam pengembangan kompetensi yang diselaraskan dengan kebutuhan organisasi dan target kinerja institusi. Konsep *Corporate University* atau sistem pembelajaran terintegrasi yang disebut oleh Meister J.C dalam bukunya yang berjudul “*Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*” yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1994 menjadi pendekatan komprehensif yang menempatkan proses pembelajaran ASN untuk mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.³

Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai institusi yang mengemban amanat pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan Indonesia menghadapi tantangan kompleks dalam pengembangan sumber daya manusia aparturnya. Sektor kelautan dan perikanan memiliki karakteristik unik yang

² Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,” 2017. p.54.

³ Maryam, S. (2024). Konsep Corporate University Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Dalam Integrasi Manajemen Talenta Melalui Peran Widyaiswara. p.425.

membutuhkan kompetensi teknis spesifik, mulai dari aspek biologi kelautan, teknologi perikanan, manajemen sumber daya pesisir, hingga kebijakan ekonomi maritim. Data dari Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa hingga tahun 2024, tingkat pendidikan aparatur di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan masih didominasi oleh lulusan sarjana (S1), sementara kebutuhan akan tenaga ahli berpendidikan magister (S2) dan doktor (S3) terus meningkat seiring dengan kompleksitas permasalahan sektor kelautan dan perikanan yang semakin tinggi.

Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan sebagai unit kerja yang bertanggung jawab dalam pengembangan kapasitas aparatur di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan memiliki peran strategis dalam mengelola program tugas belajar. Berdasarkan data internal Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan tahun 2023, terdapat peningkatan signifikan jumlah pegawai yang mengajukan permohonan tugas belajar, yaitu 78 pegawai yang sebelumnya di tahun 2022 berjumlah 51 pegawai, namun hal ini berbanding terbalik dengan kapasitas pengelolaan yang masih menghadapi berbagai kendala. Keunikan Pusat Pendidikan KKP ini terletak pada fungsinya sebagai unit yang tidak hanya mengelola administrasi tugas belajar, tetapi juga memastikan bahwa pendidikan yang ditempuh selaras dengan kebutuhan strategis organisasi di sektor kelautan dan perikanan. Berbeda dengan instansi lain yang mungkin memiliki kebutuhan kompetensi yang lebih umum, Pusat Pendidikan KKP harus menyiapkan ASN yang memiliki kompetensi khusus di bidang kemaritiman dan perikanan. Oleh karena itu, seluruh proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pendampingan, hingga monitoring dan evaluasi dirancang untuk mendukung pengembangan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi.

Fenomena spesifik yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara jumlah pegawai yang menyelesaikan tugas belajar dengan ekspektasi pemanfaatan hasil pendidikan untuk peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks KKP secara khusus, fenomena empiris menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan tugas belajar. Berdasarkan Peraturan Menteri KP Nomor 9 Tahun 2025, persyaratan untuk

mengikuti tugas belajar atau izin belajar Pegawai Negeri Sipil yang diusulkan untuk melaksanakan Tugas Belajar wajib memiliki masa kerja sekurang-kurangnya empat tahun atau telah memperoleh satu kali kenaikan pangkat sebagai bentuk penghargaan sejak pengangkatannya sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil.⁴ Data empiris dari berbagai instansi pemerintah menunjukkan bahwa tingkat penyelesaian tugas belajar tepat waktu masih rendah, dengan banyak peserta yang memerlukan perpanjangan masa studi atau bahkan tidak menyelesaikan studinya. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan sistemik dalam pengelolaan tugas belajar yang memerlukan strategi komprehensif untuk mengatasinya.

Problematika lain yang muncul adalah terkait dengan sistem seleksi dan pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi. Observasi awal menunjukkan bahwa proses seleksi peserta tugas belajar cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi organisasi jangka panjang. Akibatnya, tidak jarang terjadi situasi di mana pegawai yang mengikuti tugas belajar memilih program studi berdasarkan preferensi pribadi yang tidak sejalan dengan rencana pengembangan organisasi. Hal ini diperparah dengan belum adanya sistem penjaminan kualitas yang memadai untuk memastikan bahwa institusi pendidikan yang dipilih memiliki akreditasi dan reputasi yang baik, serta kurikulum yang relevan dengan kebutuhan kompetensi sektor kelautan dan perikanan.

Dalam konteks pendidikan tinggi dan pengembangan profesional, program tugas belajar memiliki kaitan erat dengan konsep *lifelong learning* atau pembelajaran sepanjang hayat yang menjadi tuntutan dalam era *society 5.0*. Pendidikan tidak lagi dipandang sebagai proses linear yang berakhir setelah menyelesaikan jenjang tertentu, melainkan sebagai proses kontinyu yang harus terus dilakukan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks aparatur negara, pendidikan lanjutan melalui

⁴ “Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Nomor 9 Tahun 2025 Tentang Pengelolaan Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Kelautan Dan Perikanan,” n.d. p.7.

tugas belajar bukan hanya meningkatkan kredensial akademik individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan *knowledge base* organisasi yang pada gilirannya memperkuat kapasitas institusional dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan berbasis bukti.

Lebih lanjut, Malcolm Knowles mengemukakan kaitannya dengan konteks pendidikan juga dapat dilihat dari perspektif andragogi, yaitu teori pembelajaran orang.⁵ Peserta tugas belajar adalah profesional dewasa yang memiliki pengalaman kerja dan motivasi belajar yang berbeda dengan mahasiswa reguler. Mereka memerlukan pendekatan pembelajaran yang lebih aplikatif, problem-based, dan relevan dengan konteks pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pengelolaan tugas belajar tidak hanya mencakup aspek administratif perizinan dan pendanaan, tetapi juga harus mempertimbangkan kesesuaian kurikulum pendidikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur, serta bagaimana hasil pembelajaran dapat ditransfer dan diaplikasikan dalam konteks kerja setelah menyelesaikan studi.

Dampak dari tidak optimalnya pengelolaan tugas belajar memiliki implikasi yang luas, baik pada level individu, organisasi, maupun kebijakan publik. Pada level individu, ketidakjelasan prosedur dan lemahnya sistem pendampingan dapat menyebabkan stress akademik, penurunan motivasi, bahkan kegagalan dalam menyelesaikan studi yang berdampak pada karir pegawai yang bersangkutan. Pada level organisasi, investasi finansial dan waktu yang dikeluarkan untuk program tugas belajar menjadi tidak efisien jika tidak diikuti dengan sistem pemanfaatan lulusan yang tepat. Kementerian Kelautan dan Perikanan membutuhkan tenaga ahli berkualifikasi tinggi untuk merumuskan kebijakan berbasis riset, namun jika lulusan tugas belajar tidak ditempatkan pada posisi strategis yang sesuai dengan kompetensinya, maka tujuan peningkatan kapasitas organisasi tidak akan tercapai.

Pada level yang lebih luas, kegagalan dalam mengoptimalkan pengembangan kapasitas aparatur berdampak pada kualitas kebijakan dan program pembangunan sektor kelautan dan perikanan. Indonesia sebagai

⁵ Ike Kurniati et al. (2022) "Pendekatan Andragogi Pada Proses Pembelajaran Di Institut," *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)* 1, no. 1. p.50.

negara maritim dengan potensi sumber daya kelautan yang sangat besar memerlukan kebijakan dan program yang dirancang oleh aparatur yang kompeten, visioner, dan memiliki pemahaman mendalam tentang isu-isu kontemporer dalam pengelolaan sumber daya kelautan. Lemahnya kapasitas aparatur dapat mengakibatkan kebijakan yang tidak tepat sasaran, program yang tidak efektif, serta rendahnya daya saing Indonesia dalam tata kelola sumber daya kelautan di tingkat global. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk mengidentifikasi pengelolaan tugas belajar yang efektif sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kapasitas institusional Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Dari perspektif akademik, penelitian ini memiliki signifikansi yang penting dalam memperkaya literatur tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara, khususnya dalam konteks institusi sektor yang memiliki karakteristik spesifik seperti Kementerian Kelautan dan Perikanan. Sebagian besar kajian tentang pengembangan kapasitas aparatur masih bersifat umum dan belum banyak yang mengeksplorasi secara mendalam tentang mekanisme pengelolaan program tugas belajar sebagai instrumen strategis peningkatan kapasitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model pengelolaan tugas belajar yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan kebutuhan, seleksi, pelaksanaan, monitoring, hingga evaluasi dan pemanfaatan lulusan.

Lebih lanjut, signifikansi akademik penelitian ini juga terletak pada penggunaan pendekatan strategis dalam menganalisis peran tim kerja peningkatan kapasitas aparatur. Konsep strategi yang berasal dari disiplin manajemen strategis akan diaplikasikan dalam konteks manajemen kepegawaian untuk mengidentifikasi bagaimana tim kerja dapat berfungsi secara optimal dalam mengelola program yang kompleks dan melibatkan banyak *stakeholder*. Penelitian ini juga akan berkontribusi pada pengembangan indikator kinerja pengelolaan tugas belajar yang selama ini belum memiliki standar yang jelas dan terukur. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi Pusat Pendidikan Kelautan dan

Perikanan, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi institusi pemerintah lainnya yang mengelola program serupa.

Pentingnya penelitian ini semakin jelas ketika merujuk pada gap yang ada antara kondisi ideal dan realitas di lapangan. Secara normatif, berbagai regulasi telah mengatur tentang mekanisme tugas belajar bagi aparatur sipil negara, namun dalam implementasinya masih terdapat kesenjangan yang signifikan. Gap pertama adalah antara kebijakan dan praktik implementasi. Meskipun regulasi mengatur secara jelas tentang prosedur dan persyaratan tugas belajar, namun di lapangan masih ditemukan inkonsistensi dalam penerapannya, mulai dari proses seleksi yang belum transparan, ketidakjelasan kriteria prioritas program studi, hingga lemahnya mekanisme pertanggungjawaban peserta tugas belajar setelah menyelesaikan studi.

Gap kedua adalah antara investasi dan output. Pemerintah mengalokasikan anggaran yang tidak sedikit untuk membiayai tugas belajar aparatur, namun belum ada sistem evaluasi yang komprehensif untuk mengukur *Return On Investment* dari program ini. Belum ada penelitian yang secara sistematis menganalisis bagaimana kontribusi lulusan tugas belajar terhadap peningkatan kualitas kebijakan, inovasi program, atau peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Gap ketiga adalah antara kebutuhan organisasi dan pilihan program studi peserta tugas belajar. Idealnya, program tugas belajar harus didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi organisasi jangka panjang, namun dalam praktiknya seringkali pegawai memilih program studi berdasarkan minat pribadi tanpa mempertimbangkan relevansinya dengan kebutuhan organisasi.

Research gap yang lebih spesifik dapat diidentifikasi melalui kajian literatur tentang pengelolaan tugas belajar aparatur. Pertama, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji strategi tim kerja dalam pengelolaan tugas belajar di lingkungan kementerian/lembaga. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih fokus pada aspek kebijakan atau dampak individual dari program tugas belajar, namun belum mengeksplorasi bagaimana tim pengelola berperan dalam memastikan efektivitas program secara keseluruhan. Kedua, belum ada model komprehensif tentang pengelolaan

tugas belajar yang mengintegrasikan seluruh tahapan mulai dari perencanaan hingga pemanfaatan lulusan. Penelitian yang ada cenderung parsial, hanya mengkaji satu atau dua aspek tertentu seperti proses seleksi atau monitoring pelaksanaan.

Ketiga, penelitian tentang pengelolaan tugas belajar dalam konteks institusi dengan karakteristik spesifik seperti Kementerian Kelautan dan Perikanan masih sangat terbatas. Sektor kelautan dan perikanan memiliki keunikan dari sisi jenis kompetensi yang dibutuhkan, kompleksitas isu yang dihadapi, serta dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Oleh karena itu, strategi pengelolaan tugas belajar tidak dapat mengadopsi begitu saja model dari sektor lain, melainkan harus disesuaikan dengan konteks spesifik sektor kelautan dan perikanan. Keempat, belum ada penelitian yang mengkaji peran teknologi informasi dalam pengelolaan tugas belajar, padahal di era digital ini sistem informasi manajemen menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan program.

Kelima, aspek koordinasi antar *stakeholder* dalam pengelolaan tugas belajar juga masih menjadi research gap. Pengelolaan tugas belajar melibatkan banyak pihak, mulai dari unit kepegawaian, unit pengelola pendidikan dan pelatihan, unit kerja asal pegawai, hingga institusi pendidikan tinggi sebagai mitra. Namun belum ada penelitian yang secara komprehensif mengkaji bagaimana mekanisme koordinasi antar *stakeholder* ini dapat dioptimalkan untuk memastikan sinkronisasi dan sinergi dalam pengelolaan program. Keenam, dari perspektif evaluasi program, belum ada instrumen baku untuk mengukur keberhasilan program tugas belajar secara holistik. Evaluasi yang ada selama ini cenderung hanya melihat aspek kuantitatif seperti jumlah peserta atau tingkat kelulusan, namun belum mengukur aspek kualitatif seperti peningkatan kompetensi, kontribusi terhadap inovasi organisasi, atau dampak jangka panjang terhadap karir pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian dengan judul “Manajemen Tugas Belajar Aparatur Sipil Negara di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan” akan mengeksplorasi bagaimana sistem perencanaan,

pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi tugas belajar dilakukan di Pusat Pendidikan KKP; mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan tugas belajar; menganalisis efektivitas sistem yang ada dalam mencapai tujuan pengembangan kompetensi ASN; serta merumuskan rekomendasi perbaikan sistem manajemen tugas belajar yang lebih efektif dan efisien. Penelitian ini akan memberikan kontribusi praktis bagi perbaikan sistem manajemen tugas belajar di KKP khususnya dan instansi pemerintah lainnya pada umumnya, sekaligus memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan dan administrasi publik.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya optimalisasi manajemen program tugas belajar sebagai instrumen strategis dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Permasalahan yang terjadi saat ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan praktik implementasi di lapangan, seperti keterlambatan proses verifikasi administrasi, ketidaksesuaian bidang studi dengan kebutuhan organisasi, lemahnya sistem monitoring terhadap kemajuan studi, serta kurangnya koordinasi antarunit kerja yang terlibat dalam pengelolaan program. Kondisi tersebut menandakan bahwa sistem manajemen tugas belajar yang berlaku masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi pengelolaan yang efektif, efisien, dan berorientasi hasil, guna memastikan bahwa pelaksanaan tugas belajar benar-benar memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi aparatur dan kinerja kelembagaan KKP.

Selain itu, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis yang signifikan. Dari sisi akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah mengenai manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam konteks pengelolaan tugas belajar yang masih jarang diteliti secara komprehensif di sektor kelautan dan perikanan. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan nilai strategis bagi Pusat Pendidikan KKP

dalam merumuskan model pengelolaan tugas belajar yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan arah kebijakan pengembangan aparatur negara. Ketidakefisienan dalam pengelolaan tugas belajar menimbulkan berbagai kerugian langsung bagi KKP, antara lain pemborosan anggaran negara akibat ketidaktepatan sasaran program, rendahnya pemanfaatan hasil studi ASN dalam peningkatan kinerja organisasi, serta menurunnya produktivitas unit kerja akibat absennya pegawai yang sedang menjalani pendidikan tanpa sistem pengganti yang memadai. Lebih jauh, jika kondisi ini tidak segera diperbaiki, KKP berpotensi kehilangan peluang untuk membangun aparatur yang kompeten dan inovatif, yang pada akhirnya dapat berdampak pada melemahnya kualitas kebijakan publik, efektivitas program kelautan dan perikanan, serta daya saing sektor maritim Indonesia di tingkat global.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kompleksitas pengelolaan tugas belajar dalam konteks spesifik Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan. Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan *key informan* yang terlibat dalam pengelolaan tugas belajar, analisis dokumen kebijakan dan laporan evaluasi program, serta observasi terhadap praktik pengelolaan tugas belajar. Analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan kerangka analisis strategis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas manajemen tugas belajar Aparatur Sipil Negara di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta merumuskan strategi yang paling tepat untuk mengoptimalkan pengelolaan program tersebut dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kapasitas kelembagaan di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa model pengelolaan tugas belajar yang komprehensif dan dapat diimplementasikan, tidak hanya di Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan, tetapi juga di unit-unit kerja lainnya dalam lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan, bahkan dapat menjadi rujukan bagi kementerian/lembaga lain

yang menghadapi tantangan serupa. Secara akademik, penelitian ini akan memperkaya literatur tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam konteks pengelolaan program pendidikan formal sebagai instrumen peningkatan kapasitas. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai strategis yang tinggi dalam mendukung upaya peningkatan kualitas aparatur sipil negara sebagai kunci keberhasilan pembangunan nasional, khususnya di sektor kelautan dan perikanan yang menjadi salah satu pilar ekonomi maritim Indonesia.

Untuk memberikan landasan konseptual yang menyeluruh dalam menganalisis keempat sub fokus penelitian, penelitian ini menggunakan teori manajemen George R. Terry sebagai (*grand theory*). Teori tersebut menjelaskan bahwa manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*). Pemilihan teori ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan fokus penelitian yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pendampingan, serta monitoring dan evaluasi program tugas belajar ASN. Oleh karena itu, teori George R. Terry menjadi landasan teoritis utama yang memberikan arah dalam memahami keseluruhan proses pengelolaan program tugas belajar. Sementara itu, teori-teori lain yang telah dipaparkan sebelumnya, seperti teori pengembangan kapasitas dari Grindle dan Hilderbrand, *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dari Maliki, konsep *Corporate University* dari Meister, serta pendekatan andragogi dari Knowles, digunakan sebagai teori pendukung (*middle-range theory*) untuk memperdalam pembahasan pada masing-masing sub fokus. Teori pengembangan kapasitas Grindle dan Hilderbrand dimanfaatkan untuk mengkaji aspek perencanaan dan pengorganisasian, sedangkan pendekatan andragogi Knowles digunakan untuk menjelaskan proses pelaksanaan dan pendampingan ASN selama menjalani tugas belajar. Dengan landasan teoritis yang saling melengkapi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang utuh terhadap pengelolaan program tugas belajar sekaligus mengungkap karakteristik setiap sub fokus yang diteliti secara lebih mendalam.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti mengambil fokus penelitian terhadap Manajemen Tugas Belajar Aparatur Sipil Negara di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Hal ini dapat memberikan gambaran pada sub fokus yang diambil dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Perencanaan Program Tugas Belajar ASN
2. Pengorganisasian Program Tugas Belajar ASN
3. Pelaksanaan dan Pendampingan ASN yang Menjalani Program Tugas Belajar
4. Monitoring dan Evaluasi Program Tugas Belajar ASN

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana perencanaan program tugas belajar di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan?
2. Bagaimana pengorganisasian program tugas belajar di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan?
3. Bagaimana pelaksanaan dan pendampingan ASN yang menjalani program tugas belajar di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan?
4. Bagaimana monitoring dan evaluasi program tugas belajar di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan?

D. Tujuan Umum Penelitian

1. Untuk menganalisis perencanaan program tugas belajar di Pusat Pendidikan Kementerian Kelautan dan Perikanan, meliputi proses penyusunan kebutuhan, penetapan sasaran, dan perencanaan sumber daya yang mendukung pelaksanaan program.
2. Untuk mengkaji pengorganisasian program tugas belajar, termasuk struktur organisasi, pembagian tugas, dan koordinasi antarunit dalam mendukung kelancaran program.
3. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan dan pendampingan ASN yang menjalani program tugas belajar, baik dari segi pelaksanaan kebijakan, dukungan administratif, maupun mekanisme pembinaan selama masa studi.

4. Untuk menganalisis proses monitoring dan evaluasi program tugas belajar, untuk menilai efektivitas, capaian hasil, serta tindak lanjut terhadap kinerja ASN pasca menyelesaikan pendidikan.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam kajian manajemen pengembangan kompetensi aparatur melalui program tugas belajar di lingkungan kementerian teknis.
- b. Menambah khasanah teori manajemen pendidikan dan manajemen strategis aparatur, terutama terkait perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi program tugas belajar sebagai instrumen peningkatan kapasitas sumber daya manusia pemerintah.
- c. Menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang membahas pengembangan strategi penyelenggaraan program tugas belajar yang terintegrasi, efektif, dan berbasis kinerja, baik di instansi pemerintah pusat maupun daerah.
- d. Memberikan pemahaman teoritis tentang peran manajemen kelembagaan dan strategi tim kerja dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugas belajar sebagai bagian dari sistem pengembangan sumber daya manusia aparatur yang berkelanjutan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan
 - 1) Memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas sistem manajemen tugas belajar ASN, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan yang diselenggarakan di lingkungan KKP.
 - 2) Menjadi bahan evaluasi kebijakan dan perbaikan manajerial bagi pimpinan dan tim kerja dalam meningkatkan tata kelola kebijakan tugas belajar agar lebih efisien, transparan, dan berorientasi hasil.

- 3) Menyediakan rekomendasi strategis untuk mengembangkan model pengelolaan tugas belajar yang lebih adaptif terhadap kebutuhan kompetensi organisasi dan selaras dengan arah pengembangan sumber daya manusia di sektor kelautan dan perikanan.
- 4) Membantu instansi dalam menyusun kebijakan pengembangan kompetensi ASN berbasis analisis kebutuhan organisasi, sehingga hasil pendidikan dapat diimplementasikan secara optimal di unit kerja.
- 5) Mendorong terciptanya sistem kerja kolaboratif dan akuntabel antara unit kepegawaian, unit pendidikan, dan unit asal pegawai dalam pelaksanaan serta tindak lanjut kebijakan tugas belajar.

b. Bagi Pembaca

- 1) Memberikan pemahaman faktual dan kontekstual mengenai praktik manajemen tugas belajar ASN di lingkungan KKP sebagai bentuk pengembangan kapasitas aparatur berbasis pendidikan formal.
- 2) Menjadi referensi ilmiah bagi akademisi dan peneliti yang tertarik mengkaji topik pengembangan sumber daya manusia, manajemen pendidikan aparatur, atau reformasi birokrasi berbasis kompetensi.
- 3) Menambah wawasan praktis bagi pengelola pendidikan dan pelatihan aparatur, khususnya dalam merancang sistem pengelolaan tugas belajar yang terukur dan berorientasi pada kinerja organisasi.
- 4) Menjadi sumber pembelajaran bagi mahasiswa atau praktisi bidang manajemen pendidikan, guna memahami penerapan teori manajemen dalam konteks nyata pengelolaan program pengembangan aparatur di lembaga pemerintah.

c. Bagi Peneliti

- 1) Menambah wawasan dan pengalaman dalam memahami proses manajerial pengelolaan tugas belajar di lingkungan instansi pemerintah.

- 2) Mengembangkan kemampuan analisis dan berpikir kritis terhadap praktik strategi tim kerja dalam konteks peningkatan kapasitas aparatur.
- 3) Menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen pendidikan ke dalam praktik nyata di dunia kerja pemerintahan.
- 4) Memberikan pengalaman empiris yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan atau pengembangan karier di bidang pengelolaan pendidikan dan pelatihan aparatur.



