BAB I
PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

SDM yang berkualitas adalah fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Sebagai bagian dari sistem SDM di pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral atas pengelolaan administrasi dan manajemen pemerintahan, dan memberikan layanan kepada publik, serta memastikan efektivitas tata kelola pemerintahan.[6] Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mengelola administrasi pemerintahan secara efektif. Melalui pengelolaan sumber daya yang efisien, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, ASN berperan dalam mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Dengan demikian, ASN dituntut tidak hanya mampu melaksanakan tugas dan fungsi sesuai ketentuan yang berlaku, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional melalui tata kelola pemerintahan yang efektif. Namun untuk menunjang peran tersebut, ASN perlu memiliki kompetensi yang relevan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa "terdapat tiga jenis kompetensi yang perlu dimiliki ASN, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural."[7] Kompetensi manajerial sangat erat kaitannya dengan integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, serta mengelola perubahan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan ASN menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi manajerial tersebut.

---

[6] Karyadi, Ramly N. R., & Dini, T., *"Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) Pegawai Puskesmas Serpong 2 Tangerang Selatan",* NURSE: Journal of Nursing and Health Science, Vol. 2 No.2, 2023, hlm. 111-123.

[7] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017

Pada era saat ini, instansi pemerintah membutuhkan pemimpin yang adaptif dan kompeten. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan seorang pemimpin untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, sehingga hal ini menjadi aspek penting bagi organisasi pemerintah dalam menghadapi perubahan yang cepat.[8] Dalam lingkungan birokrasi yang dinamis, kepemimpinan yang baik tidak hanya berfungsi untuk mengarahkan organisasi, tetapi juga untuk mengelola perubahan serta meningkatkan efektivitas kerja ASN.

Birokrasi yang efektif bergantung pada kepemimpinan yang baik, yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja birokrasi dan tata kelola.[9] Pada era transformasi birokrasi, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun kepemimpinan yang efektif tidak hanya mencakup kemampuan dalam mengambil keputusan strategis dan memotivasi bawahan, tetapi juga harus didukung oleh kompetensi manajerial yang kuat. Seperti yang dikatakan oleh Muhammad Taufiq, bahwa "perubahan harus dimulai dari seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi dan memiliki visi dan tujuan yang jelas terhadap organisasinya, ia mampu mengarahkan timnya untuk bekerjasama dan mengikuti gagasan perubahan yang diinisiasinya".[10] Oleh karena itu, kompetensi manajerial sangat dibutuhkan agar ASN dapat menjalankan tugasnya secara optimal.

Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif tidak terbentuk secara instan, melainkan perlu dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan yang terstruktur. Pendidikan dan pelatihan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendidikan dan pelatihan berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional yang tidak hanya

---

[8] Efrita Norman, & Enah Pahlawati. *"Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital"*. MES Management Journal, Vol. 3 No. 1, 2024.

[9] Jemi Pabisangan T., Siti Haerani, & Fauziah Umar, *"The Influence of Leadership Commitment, Human Capital and Work Culture on Bureaucratic Performance Through Good Governance of Local Governments in South Sulawesi Province",* International Journal of Professional Business Review, Vol. 8 No. 9, 2023, hlm. 1-24.

[10] LAN RI. *Plt. Kepala LAN: Pemimpin Harus Jadi Inisiator Perubahan Organisasi*. https://archiveweb.lan.go.id/?p=17858 diakses pada 13 Februari 2025.

meningkatkan kapasitas individu tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga diperlukan program pelatihan kepemimpinan yang dapat meningkatkan kompetensi ASN dalam mengelola birokrasi dan memberikan pelayanan publik yang optimal.

Salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan kompetensi manajerial kepemimpinan bagi ASN adalah dengan memberikan pelatihan dan pendidikan melalui Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang bertugas di bidang administrasi negara. Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) memiliki fungsi yang tertera pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, bahwa LAN RI merupakan penyelenggara pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara mandiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya.[11] Salah satu pendidikan dan pelatihan yang selalu dilaksanakan di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) setiap tahunnya adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Pelatihan Struktural Pengawas yang selanjutnya disebut Pelatihan Kepemimpinan Pengawas adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pengawas.[12] Kompetensi yang dikembangkan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas merupakan kompetensi kepemimpinan pelayanan. Kompetensi kepemimpinan pelayanan menjadi bagian dari kompetensi manajerial yang perlu dimiliki peserta agar mampu menjalankan tugas jabatan pengawas secara akuntabel sesuai ketentuan yang berlaku.[13]

Sebagai salah satu bentuk pengembangan kompetensi manajerial ASN, PKP diselenggarakan secara berkala sesuai kebutuhan organisasi dan ketentuan yang berlaku. Menurut Danang, dalam wawancara *Grand Tour Observation* (GTO) menjelaskan bahwa:

---

[11] Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara

[12] Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

[13] *Ibid.,* Pasal 8 Ayat 1 & 2.

> "Pelatihan PKP ini difokuskan pada pegawai yang menduduki jabatan pengawas atau setara dengan eselon IV. Sesuai ketentuan, apabila dalam kurun waktu satu tahun seseorang telah menduduki jabatan pengawas namun belum mengikuti pelatihan, maka yang bersangkutan akan diusulkan untuk mengikuti pelatihan PKP dengan mengajukan surat permohonan kepada Kepala LAN."[14]

Melihat pentingnya kompetensi tersebut bagi pegawai maka dibutuhkan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan kecakapan, keterampilan, dan keahlian, tetapi juga berperan dalam membentuk kepribadian agar individu berperilaku positif.[15] Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan dapat menjadi bekal penting dalam dunia kerja. Selain meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai, pendidikan dan pelatihan juga berperan dalam membentuk karakter yang beretika serta memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pengelolaan pelatihan yang efektif agar program yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, memenuhi standar kompetensi jabatan, serta mampu mendukung penerapan kompetensi dalam pelaksanaan tugas. Pengelolaan diklat yang efektif mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara tepat, serta memastikan proses transfer pengetahuan dan keterampilan berlangsung secara optimal kepada peserta.[16] Oleh karena itu manajemen yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa program pelatihan berjalan secara efektif, menarik, dan sesuai dengan standar kompetensi pegawai.

Manajemen pendidikan dan pelatihan memiliki peranan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), pelatihan yang terencana dikelola secara sistematis memungkinkan mereka untuk memahami tugas dan fungsi secara

---

[14] Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Grand Tour Observation pada Selasa, 6 Mei 2025, hlm. 49.
[15] Rusdiana Rizeria, *"Peranan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai dalam Pengembangan Industri Kecil dan Menengah pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM Kabupaten Kutai"*, Jurnal Administrative Reform, Vol. 6 No. 4, 2018, hlm. 153-164.
[16] Ari Dwianto. *"Analisis Manajemen Diklat yang Efektif"*, Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, Vol. 6 No. 3, 2023, hlm. 4394-4403.

lebih mendalam, sekaligus menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, kebijakan publik,serta dinamika pelayanan masyarakat. Dengan demikian, manajemen pendidikan dan pelatihan yang baik nantinya dapat mendukung pencapaian reformasi birokrasi da tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Manajemen pendidikan dan pelatihan tidak hanya berkaitan dengan penyelenggaraan program pelatihan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi manajemen yang saling berkaitan dalam setiap tahapan penyelenggaraannya. Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, leading, dan controlling*.[17] Keempat fungsi tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis bagaimana manajemen pendidikan dan pelatihan pada penyelenggaraan PKP di LAN RI dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Manajemen Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi harus melibatkan seluruh pihak dalam penyelenggaraan pelatihan, mulai dari unsur manajemen, tim teknis penyelenggara, calon penguji, tenaga pelatihan hingga staf pendukung harus dilibatkan.[18]

Berdasarkan hasil wawancara saat melaksanakan Grand Tour Observation (GTO) pada tanggal 6 – 7 Mei 2025 didapati temuan bahwa untuk menjamin standar mutu pelaksanaan pelatihan, LAN RI membuat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (KALAN) No. 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan dan Keputusan KALAN No. 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan yang menjadi pedoman penyelenggaraan pelatihan PKP.[19]

Keputusan KALAN No. 1/K.1/PDP.07/2023 ini mengatur kerangka akademis dan operasional kurikulum yang digunakan dalam pelatihan struktural kepemimpinan bagi aparatur sipil negara. Komponen utama yang dibahas meliputi struktur kurikulum, metode pembelajaran, evaluasi, dan standarisasi. Sedangkan Keputusan KALAN No. 2/K.1/PDP.07/2023 berfokus pada aspek teknis dan administratif pelaksanaan pelatihan, mencakup persyaratan peserta,

[17] Stephen P. Robbins & Mary Coulter, Management (London: Pearson Education, 2016), hlm, 7-9.
[18] Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Grand Tour Observation pada Rabu, 7 Mei 2025, hlm. 51.
[19] Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Grand Tour Observation pada Selasa, 6 Mei 2025, hlm. 49.

tata kelola pelatihan, fasilitas dan infrastruktur, serta pelaporan dan akuntabilitas. Kebijakan pertama dijadikan sebagai acuan akademis untuk membangun kompetensi kepemimpinan, sementara kebijakan kedua menjamin konsistensi dan kualitas implementasi pelatihan melalui prosedur operasional yang terstandarisasi. Keduanya saling melengkapi untuk memastikan pelatihan struktural kepemimpinan terutama Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) agar berjalan efektif, relevan, dan berkelanjutan sesuai visi reformasi birokrasi.

Pemilihan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa keunikan yang menjadi keunggulan dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Pertama, LAN RI menghadirkan tingkat heterogenitas peserta yang tinggi, karena pesertanya berasal dari berbagai instansi, tidak terbatas pada satu kementerian atau lembaga saja. Hal ini berbeda dengan pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi tertentu yang umumnya hanya diikuti oleh pegawai internal. Keragaman peserta ini membuka peluang lebih luas untuk membangun jejaring lintas lembaga, yang menjadi nilai tambah dalam proses pembelajaran. Kedua, LAN RI merupakan lembaga yang memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan tentang pelatihan pegawai. Hal tersebut membuat LAN RI memiliki standar pelaksanaan yang ketat dan selaras dengan kebijakan nasional serta regulasi internal, sehingga mampu menjaga konsistensi mutu pelatihan. Ketiga, LAN RI memiliki akses yang kuat terhadap narasumber-narasumber kompeten dari berbagai institusi, karena secara kelembagaan dapat mengundang mereka melalui jalur resmi. Keunggulan-keunggulan inilah yang menjadikan LAN RI sebagai lokasi strategis dan representatif untuk mengkaji pelaksanaan PKP secara mendalam.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan ASN, khususnya PKP di LAN RI, sangat bergantung pada proses manajemen pendidikan dan pelatihannya. Tidak hanya pada tahap perencanaan, tetapi juga bagaimana pelatihan itu dilaksanakan, diorganisasi, dan dievaluasi secara menyeluruh. Berdasarkan latar belakang yang ada, penelitian ini bermaksud untuk melihat, menggambarkan, menganalisis manajemen pendidikan dan pelatihan PKP di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI),

dengan judul penelitian "Manajemen Pendidikan dan Pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia."

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini berfokus pada "Manajemen Pendidikan dan Pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia" Adapun dengan sub fokus penelitian terdiri dari:

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) Pelatihan Kepemimpinan Pengawas,
b. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas,
c. Pengorganisasian Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
d. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas,
e. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana analisis kebutuhan pelatihan (TNA) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?
2. Bagaimana perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?
3. Bagaimana pengorganisasian Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?
4. Bagaimana pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?
5. Bagaimana evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?

D. Tujuan Umum Penelitian

Berdasarkan pertanyaan di atas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen pendidikan dan pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

E. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian "Manajemen Pendidikan dan Pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia" diharapkan dapat memiliki manfaat, yaitu:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya terkait manajemen pendidikan dan pelatihan di sektor pemerintahan. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan atau studi komparatif di bidang serupa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga Administrasi Negara (LAN RI)

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) untuk mengoptimalkan proses manajemen pelatihan, sehingga pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan kompetensi ASN.

b. Bagi ASN

Memberikan gambaran tentang pentingnya manajemen pelatihan yang terstruktur dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan manajerial, sehingga ASN akan memperoleh gambaran konkret tentang pentingnya perencanaan pelatihan yang terstruktur, berbasis kebutuhan aktual jabatan mereka, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelatihan yang diikuti.