

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintahan yang berkualitas tidak terlepas dari keberadaan sumber daya manusia yang kompeten. Di lingkungan pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik. Dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, maka pelayanan publik juga dapat meningkat. Menurut Noor Rahmat (2024) menekankan bahwa setiap organisasi harus mampu mengelola kualitas sumber daya manusianya, terutama dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks akibat kemajuan teknologi dan persaingan yang ketat. Maka dari itu, Aparatur Sipil Negara harus mampu mengembangkan kompetensinya supaya mampu beradaptasi menghadapi segala tuntutan pekerjaan yang semakin beragam dan kompleks.

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah telah menetapkan kebijakan yang diatur dalam Ketentuan Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ayat (1). Dalam peraturan ini ditegaskan bahwa pengembangan kompetensi adalah hak dari setiap ASN untuk mendukung pelaksanaan tugasnya secara profesional dan mencapai target kerja yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya kewajiban individu ASN, tetapi juga tanggung jawab pemerintah sebagai penyedia sarana dan prasarana. Guna mencapai sasaran pengembangan kompetensi ASN yang optimal, diperlukan dukungan yang komprehensif dari pemerintah daerah melalui program Pendidikan dan Pelatihan (Siti Husnari,

2024). Hal ini sesuai dengan Peraturan LAN No.10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN pasal (1) ayat (12), ditegaskan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai ASN mencakup berbagai kegiatan yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan/atau pelatihan. Peraturan ini mencakup perencanaan program pengembangan kompetensi yang terstruktur, dukungan fasilitas dan infrastruktur yang memadai, serta alokasi anggaran yang memadai. Dalam konteks ini, pemerintah daerah memiliki peran krusial untuk memastikan bahwa ASN memiliki akses ke pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang dibutuhkan untuk tumbuh dan berkembang (Karmiasih, 2024, hlm 22).

Pendidikan dan pelatihan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Selain itu, pelatihan juga berperan dalam membentuk sikap kerja, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif (Kaswan, 2013, hlm 2). Pendidikan dan pelatihan merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi atau organisasi untuk tetap bertahan dalam persaingan di era modern. Banyak instansi gagal mencapai tujuan yang diinginkan karena karyawan tidak lagi mampu bekerja secara efektif dan efisien. Pada dasarnya, program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendukung pemeliharaan dan pengembangan kemampuan serta kesiapan karyawan dalam menghadapi berbagai tugas dan tantangan kerja. Oleh karena itu, organisasi atau instansi perlu secara rutin mengevaluasi kebutuhan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan tertentu bagi karyawannya di lingkungan kerja (Turere, 2022, hlm 15).

Berbicara mengenai Pendidikan dan Pelatihan, terdapat instansi pemerintahan yang berperan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia melalui Pendidikan dan pelatihan terutama bagi para ASN, yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu lembaga diklat yang terus melakukan berbagai inovasi dalam program pelatihannya. Bahkan BPSDM Provinsi Jawa Barat siap menjadi pilot project untuk program ASN Corporate University (CorpU) sebagai upaya yang

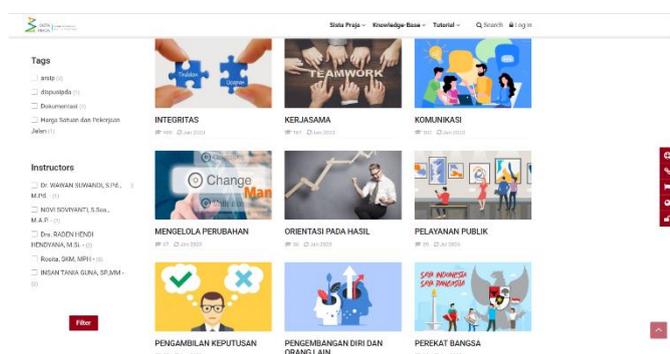
dilakukan untuk mengembangkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN). Inovasi lainnya juga dilakukan dengan penciptaan aplikasi SISTA PRAJA (Sistem Aparatur Jabar Diajar) yang memungkinkan seluruh ASN di Jawa Barat melaksanakan pembelajaran secara mandiri untuk mengembangkan kompetensi para ASN di Jawa Barat.

Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat, khususnya Bidang Sertifikasi dan Kompetensi, Bapak Sem Syamsidin, A.Md.Kom menyatakan bahwa saat ini BPSDM Provinsi Jawa Barat sedang menghadapi tantangan yang cukup berat dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Tantangan ini muncul karena masih banyak ASN di Jawa Barat yang belum sepenuhnya menguasai kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Akibatnya, terdapat kesenjangan atau *gap* antara kompetensi yang dimiliki oleh ASN dengan standar kompetensi yang diperlukan untuk mencapai target kinerja. Kesenjangan ini tidak hanya mempengaruhi efektivitas kerja individu, tetapi juga menghambat pencapaian misi unit kerja secara keseluruhan, sehingga menjadi isu strategis yang harus segera diatasi.

Dalam upaya menyelesaikan isu strategis tersebut, BPSDM Provinsi Jawa Barat mengupayakan berbagai program pelatihan untuk mengatasi gap kompetensi ASN ini. BPSDM Provinsi Jawa Barat meluncurkan program pelatihan program bernama “*Leader as Teacher*”. Pelatihan *Leader as Teacher* adalah sebuah program pengembangan kompetensi manajerial yang dibangun untuk mengatasi Gap Kompetensi ASN sesuai dengan Permenpan nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa terdapat 3 standar kompetensi ASN, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosialkultural. Seorang ASN harus memiliki kompetensi manajerial yang meliputi integritas, komunikasi, kerjasama, pengembangan diri dan orang lain, orientasi kepada hasil (outcome), pelayanan publik, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Seluruh kompetensi manajerial mencakup pengelolaan sumber daya secara lebih luas, termasuk pelatihan dasar (latsar), orientasi bagi PPPK,

pelatihan kepemimpinan manajerial (PKM), pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP), dan pelatihan kepemimpinan administrator (PKA). Semua ini merupakan bagian dari kemampuan manajerial yang bersifat strategis.

Berdasarkan hal tersebut, maka BPSDM Provinsi Jawa Barat meluncurkan program pengembangan kompetensi ini untuk mengatasi gap kompetensi manajerial yang harus dipenuhi oleh ASN. Program *Leader as Teacher* ini memberikan berbagai materi yang dibutuhkan dengan melibatkan para pimpinan unit kerja untuk memberikan *tacit knowledge* agar pengalaman dan pengetahuan para leader dapat digunakan ASN dalam menyelesaikan tantangan organisasi. Pelatihan ini terdiri pembelajaran mengenai delapan kompetensi manajerial untuk para ASN. Pelatihan ini dilaksanakan secara *daring/online* dengan berbasis aplikasi. Namun, penerapan model ini membutuhkan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan efektif, terstruktur, dan mampu menghasilkan dampak nyata. Berikut adalah gambaran bentuk pelatihan *Leader as Teacher*



Gambar 1. 1 Pelatihan *Leader as Teacher*

Dalam pelatihan tersebut, terdapat berbagai modul yang tersedia sesuai dengan delapan kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh ASN, terdiri dari Integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan. Telah tersedia juga instruktur yaitu para pimpinan bidang yang nantinya akan berbagi pengalaman dengan para ASN. Terdapat *pre-test* dan *post-test* untuk mengukur kompetensi manajerial ASN. Bagi para ASN yang telah menyelesaikan pelatihan, akan mendapatkan sertifikat resmi

dari BPSDM Provinsi Jawa Barat. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara, pelatihan ini masih ditahap pengembangan karena dirasa belum efektif untuk meningkatkan kompetensi manajerial ASN disebabkan karena pelatihan ini sifatnya berbasis *website*/aplikasi. Masih butuh penyesuaian terutama bagi para ASN yang sudah berumur dan gagap teknologi. Pelatihan ini juga masih belum terukur apakah metode yang digunakan sudah tepat, karena belum ada evaluasi pelatihan yang menyeluruh pada pelatihan ini.

Sebuah model pelatihan dianggap efektif jika didasarkan pada kurikulum, pendekatan, dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan serta mampu menjawab masalah-masalah yang mereka hadapi (Mustofa Kamil, 2003). Maka dari itu salah satu metode untuk menganalisis suatu pelatihan yang tepat adalah *The seven step model* (Model Tujuh Langkah) yang dikembangkan oleh Parker (1976) karena metode ini menganalisis tahapan pelatihan dimulai dari rancangan hingga evaluasi atau pengukuran hasil pelatihan. Metode ini terdiri dari tujuh langkah yaitu : mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pelatihan; merumuskan tujuan pelatihan; merancang kurikulum pelatihan; mengembangkan metode pelatihan; menentukan pendekatan evaluasi pelatihan; pelaksanaan program pelatihan; dan melakukan evaluasi pelatihan.

Keunggulan dari metode *The Seven-Step* ini adalah metode ini menggunakan pendekatan yang terstruktur, dimulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi hasil pelatihan. Setiap langkahnya jelas, memungkinkan proses pelatihan berjalan secara terencana dan terukur. Selain itu, setiap langkahnya juga komprehensif, namun tetap dikemas dengan tahapan yang sederhana sehingga mudah dipahami dan diterapkan.

Metode *The seven step model* ini dapat menjabarkan bagaimana pelaksanaan dan model pelatihan *Leader as Teacher*. Program ini dirancang untuk mengatasi kesenjangan kompetensi manajerial ASN, namun belum ada penelitian yang mengukur pelatihan *Leader as Teacher* dengan menggunakan metode *The seven step model* karena penelitian-penelitian sebelumnya lebih fokus menganalisis model pelatihan tanpa menggunakan metode ini. Maka dari itu, penelitian ini adalah suatu kebaruan.

Melalui pemahaman yang lebih baik mengenai penerapan model ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Maka dari itu peneliti tertarik dan ingin melihat gambaran program pelatihan *Leader as Teacher* menggunakan metode *The seven step model* , sehingga judul dari penelitian ini adalah **“Analisis Penyelenggaraan Program Pelatihan *Leader as Teacher* Menggunakan Metode *The Seven-Step Model* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat”**

## **1.2 Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang serta identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terfokus dan terstruktur, batasan masalah dibagi menjadi dua aspek, yaitu secara konseptual dan secara kontekstual. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Secara konseptual, maka penelitian akan berfokus untuk menggambarkan bagaimana alur pelatihan *Leader as Teacher* di BPSDM Provinsi Jawa Barat..
- 2) Secara kontekstual, maka penelitian ini hanya dilakukan pada pelatihan *Leader as Teacher* di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembahasan di atas, dalam penelitian dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana alur pelatihan *Leader as Teacher* di BPSDM Provinsi Jawa Barat?
- 2) Bagaimana penerapan metode *The Seven Step Model* dalam pelatihan *Leader as Teacher* di BPSDM Provinsi Jawa Barat ?
- 3) Apa manfaat metode *The Seven Step Model* dalam mengukur pelatihan *Leader as Teacher*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Mengidentifikasi alur pelatihan *Leader as Teacher* yang diterapkan di BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- 2) Menganalisis penerapan metode *The Seven-Step Model* dalam pelatihan *Leader as Teacher* di BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- 3) Mendeskripsikan manfaat metode *The Seven Step Model* dalam mengukur pelatihan *Leader as Teacher*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat secara praktis. Maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis  
Secara teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu administrasi pendidikan yaitu pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan.
- 2) Manfaat Praktis  
Secara praktis manfaat penelitian ini menjadi masukan pemikiran bagi praktisi di bidang pemerintahan untuk selalu berupaya meningkatkan kualitas pelatihan bagi para ASN di Provinsi Jawa Barat.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berada dalam kajian Administrasi Pendidikan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berfokus kepada manajemen pelatihan di lingkungan lembaga pemerintahan. Adapun ruang lingkup keilmuan (administrasi Pendidikan) pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Ruang Lingkup Keilmuan (Manajemen Sumber Daya Manusia)  
Penelitian ini mengkaji pengembangan kompetensi ASN melalui program pelatihan "*Leader A Teacher*" sebagai bagian dari strategi Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM) di instansi pemerintahan. Fokusnya adalah pada peningkatan kualitas dan kemampuan ASN melalui pelatihan yang telah dirancang. Maka dari itu, program pelatihan ini merupakan bagian penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada pengembangan dan peningkatan kompetensi ASN.

## 2) Ruang Lingkup Keilmuan Manajemen Pelatihan

Penelitian ini mengkaji proses pelaksanaan pelatihan yang terstruktur, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dari program pelatihan *Leader as Teacher*. Untuk mengukur pelatihan ini, digunakan metode *The Seven-Step Model* (Model tujuh langkah) untuk melihat sejauh mana proses seluruh penyelenggaraan pelatihan tersebut.

## 1.6 Struktur Organisasi Skripsi

Dalam struktur penelitian ini peneliti mengikuti struktur penelitian berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 68 Tahun 2024 tentang Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Menuju *World Class University*.

Bab I memuat Pendahuluan yang mencakup latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat, serta batasan atau ruang lingkup dari penelitian.

Bab II berisi Tinjauan Pustaka yang menyajikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar dalam mendukung penelitian ini. Di dalamnya juga disertakan kerangka teori dan konsep yang menjadi pijakan penelitian.

Bab III menguraikan Metode Penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta langkah-langkah dalam menganalisis data.

Bab IV menyajikan Hasil dan Pembahasan, yang meliputi temuan penelitian dalam bentuk narasi, tabel, maupun grafik, serta analisis dan interpretasi hasil tersebut dengan menghubungkannya pada teori atau penelitian sebelumnya.

Bab V memuat Simpulan dan Saran, berisi ringkasan hasil penelitian sebagai jawaban atas rumusan masalah, serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya atau implikasi praktis dari hasil penelitian.