

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Revolusi Industri 4.0 menjadi isu global pada saat ini dimana teknologi telah menjadi basis dalam segala sektor pada kehidupan manusia, dan telah memberikan dampak pada sektor ekonomi, politik, kebudayaan, seni, dan pendidikan. Namun demikian tidak dapat disangkal bahwa sektor publik atau pemerintahan merupakan salah satu unsur penting yang dapat menerima *benefits* atau kemanfaatan dari berbagai peluang yang ditawarkan oleh Revolusi Industri 4.0. Hadirnya *Good Governance* akan membantu berbagai sektor pembangunan untuk dapat mengoptimalkan diri dalam menyongsong Revolusi Industri 4.0.

Berbagai perubahan di sektor publik sangat diperlukan dalam rangka mengejawantahkan peluang dan kesempatan yang ditawarkan oleh Revolusi Industri 4.0. Pada sektor pemerintahan, untuk menjawab tantangan tersebut, reformasi menjadi salah satu jawabannya. Reformasi birokrasi menjadi sebuah keharusan bagi semua sektor publik dalam mewujudkan *good governace*. Reformasi Birokrasi di Indonesia sudah dimulai sejak tahun 2010 yang hingga kini terus dilakukan dengan berbagai langkah dan upaya inovatif. Secara umum, target besar atau visi dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah mewujudkan “*World Class Bureaucracy*” yaitu pemerintahan yang bersih dan akuntabel, pemerintahan yang efektif dan efisien serta pemerintahan yang memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Reformasi birokrasi sendiri bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan makna dari Reformasi Birokrasi adalah :

1. Perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia.
2. Pertaruhan besar bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21.
3. Berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.
4. Menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa.
5. Merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang berdampak pada kehidupan bernegara dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mewujudkan *good governance*, maka perlu ada reformasi dalam birokrasi sebab menyangkut penyelenggaraan negara untuk mewujudkan perbaikan pada pelayanan publik. Konsep *Smart ASN* digagas untuk mewujudkan *good governance* tersebut. Dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia, *Smart ASN* ditargetkan bisa tercapai pada tahun 2024. Tercapainya *Smart ASN 2024* juga sejalan dengan terbentuknya nilai Apartur Sipil Negara 2024, yakni 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) berkeputusan tegas, 5) berinovasi, dan 6) bekerja tuntas

Dikaitkan dengan pelayanan publik, hadirnya *SMART ASN* tentu akan mendorong percepatan tercapainya reformasi birokrasi yang merupakan upaya melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek penerapan pelayanan prima. Dapat dikatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan usaha merubah sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik melalui penerapan pelayanan prima yang lebih baik. Tujuan akhir dari upaya ini tentunya agar

menghasilkan pelayanan yang berkualitas untuk mewujudkan kepuasan masyarakat sebagai *stakeholders* pelayanan publik.

Pelayanan prima sendiri merupakan tujuan dari pelayanan publik yang menjadi tugas Aparatur Sipil Negara sebagaimana tertuang didalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara memiliki tugas :

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia.

Upaya mewujudkan pelayanan publik yang professional dan berkualitas serta untuk mendukung tercapainya “*World Class Bureaucracy*”, yang ditandai dengan birokrasi yang profesional, akuntabel dan melayani, maka arah kebijakan pemerintah banyak berfokus pada pengembangan kompetensi. Kebijakan Pengembangan kompetensi aparatur ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI (LAN RI) No. 10 Tahun 2018, tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pasal 70 dinyatakan bahwa : 1) pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, 2) pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk klasikal dan non klasikal, 3) pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier yang dapat dilakukan secara berjenjang. Dengan ditetapkannya arah kebijakan tersebut, maka upaya pengembangan kompetensi akan bisa dilakukan secara profesional. Upaya pengembangan kompetensi untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara meliputi kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultural.

Model pengembangan kompetensi ditetapkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan pelatihan struktural kepemimpinan;

. pelatihan manajerial; pelatihan teknis; pelatihan fungsional; pelatihan sosial kultural; seminar/konferensi/sarasehan; *workshop* atau lokakarya; kursus; penataran; bimbingan teknis; sosialisasi; dan/atau jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya. Jika melihat ragam pilihan pengembangan kompetensi yang dapat diberikan kepada Aparatur Sipil Negara, terlihat jelas bagaimana pemerintah berusaha keras untuk dapat meningkatkan kompetensi aparaturnya. Walaupun banyak pilihan yang ditawarkan, namun sampai saat ini, pelatihan banyak dipilih untuk pengembangan kompetensi yang sifatnya memerlukan waktu panjang dan untuk pemenuhan kompetensi.

Sebagaimana dikemukakan, salah satu model yang dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi ASN adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional, dimana program ini dilaksanakan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi pegawai. “Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi” (Sedarmayanti, 2010:163). Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Najib (2015:31) yang mengatakan bahwa tujuan umum program Latihan dan pengembangan adalah menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan dan meningkatkan efisiensi dan aktivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Secara khusus tujuan program Pendidikan dan pelatihan dapat ditinjau dari 2 sisi yaitu organisasi dan karyawan. Dilihat dari sisi organisasi, tujuan dan pelatihan adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi dan terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, terjadinya pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi, dan mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif. Senada dengan pendapat diatas, Velada (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hasil pelatihan adalah sejauh mana peserta pelatihan secara efektif menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam konteks pelatihan untuk pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan dapat dilihat sebagai sebuah upaya meningkatkan kinerja pegawai dan dapat dikatakan efektif

manakala pelatihan menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh selama pelatihan ke dalam konteks pekerjaan.

Pemerintah Republik Indonesia sendiri dalam upaya meningkatkan pelaksanaan pelatihan yang efektif, telah mengeluarkan kebijakan yang terkait dengan pelatihan. Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 secara eksplisit menyatakan pada Pasal 70 bahwa 1) Setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, 2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Lebih jauh kebijakan mengenai hak pengembangan kompetensi ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dimana dalam Pasal 203 ayat (1) disebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Serta pada ayat (2) dinyatakan bahwa untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) wajib: 1) menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; 2) melaksanakan pengembangan kompetensi; dan 3) melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

Dalam rangka menjawab tantangan tersebut maka Ketua Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) yang berperan sebagai *keynote speaker* pada Web Seminar “*Corporate University: membangun ASN Professional dan Berkelas Dunia*” menyatakan bahwa ...dalam kerangka mewujudkan impian Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong, tidak bisa dilakukan tanpa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berkelas dunia. Untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berkelas dunia harus dilakukan pengembangan pegawai. Dan saat ini dengan kondisi lingkungan strategis yang cepat berubah atau *Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), pengembangan kompetensi tidak bisa lagi dilakukan secara konvensional, hanya rutinitas belaka, pengembangan kompetensi harus dilakukan dengan metode baru, cara baru dan melibatkan semua *stakeholders*.... (Pusdiklatwas BKPB, 2020).

Berbagai peraturan tentang pengembangan kompetensi yang telah diuraikan di atas, menjadi peluang dan tantangan bagi penyelenggara pelatihan untuk dapat meningkatkan kualitas pelatihan yang diselenggara pada instansinya masing-masing. Lembaga-lembaga pelatihan bagi para aparatur di dituntut untuk melaksanakan dan amanat undang-undang tersebut dengan meningkatkan mutu pelayanan pelatihannya secara lebih optimal, dengan tujuan dapat tercapainya tujuan membangun Aparatur Sipil Negara yang profesional. Penyelenggara pelatihan Aparatur Sipil Negara pada tingkat provinsi adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Setiap provinsi memiliki Lembaga ini yang secara fungsional bertanggung jawab terhadap Kepala Daerah atau Gubernur. Di Provinsi Jawa Barat, lembaga atau perangkat daerah yang bertugas dan memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya manusia aparatur di Jawa Barat adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Barat.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat di dalam melaksanakan tugasnya dilandasi oleh Peraturan Gubernur Jawa Barat Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat, dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 77 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 77 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, bahwa Tugas Pokok Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat adalah melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah provinsi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan landasan peraturan tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur di Jawa Barat yang berjumlah 12.610 orang (data Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat tahun 2018-2023). Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, Badan pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat didukung

oleh sumber daya manusia serta sarana yang memadai. Meskipun dukungan sumber daya manusia dan sarana sudah dimiliki, namun dari hasil penelitian pendahuluan penyelenggaraan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) masih ditemukan banyak permasalahan. Salah satu kendala yang dihadapi yang dihadapi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat adalah kesempatan untuk pengembangan kompetensi belum diperoleh semua Pegawai Negeri. Untuk Pegawai Negeri Sipil Jawa Barat, dari jumlah Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 12.610 orang terdiri dari 1.426 pejabat struktural, 3.273 pejabat fungsional dan 7.902 orang pejabat fungsional umum, data pengembangan kompetensi dari tahun 2014 sampai 2018 menunjukkan baru 7.847 pegawai yang telah mengikuti pelatihan (data Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat tahun 2018-2023).

Jika melihat dari sisi kuantitas, maka data tersebut memperlihatkan banyak yang telah mengikuti pelatihan, namun demikian data tersebut belum dapat memilah pegawai mana saja yang sudah terlayani dan mana yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Selain itu apabila dilihat dari perspektif anggaran, maka dapat dilihat bahwa postur anggaran untuk pengembangan kompetensi tidak dapat memenuhi amanat undang-undang atau regulasi yang ada, seperti di dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 tahun 2019 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020 yang mengamanatkan bahwa Pemerintah Daerah harus menyediakan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi penyelenggara pemerintah daerah dimaksud sekurang-kurangnya 0,34% dari total belanja daerah.

Dari dokumen Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2020, total Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Jawa Barat sebesar 41,58 Triliun. Sedangkan anggaran untuk pengembangan kompetensi disediakan 166 Milyar. Melihat dari besaran anggaran pengembangan kompetensi yang disiapkan memperlihatkan belum sesuai dengan amanat Permendagri. Dari hasil wawancara dengan Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Jawa Barat, hal ini disebabkan karena program pengembangan Kompetensi Aparatur belum menjadi program prioritas.

Masalah lain yang sering timbul dalam penyelenggaraan pelatihan adalah permasalahan yang menyangkut dengan hasil pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang sudah diikuti yang berkorelasi dengan peningkatan kinerja, atau apakah hasil pelatihan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil tersebut. Dari dokumen laporan evaluasi paska pelatihan diperoleh informasi bahwa masih banyak materi ajar yang diterima pada saat mengikuti pelatihan tidak bisa diterapkan di tempat kerjanya. Masalah ini tentu berkaitan dengan seluruh aspek manajemen pelatihan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan dan evaluasi serta strategi atau cara dan strategi yang dilaksanakan pada penyelenggaraan pelatihan tersebut.

Dari penelitian pendahuluan yang dilakukan dengan mengamati beberapa program pelatihan khususnya pelatihan teknis yang diselenggarakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Barat, diperoleh gambaran bahwa banyak pelatihan yang dilaksanakan dengan kurang mengikuti prosedur manajemen pelatihan yang baik yang meliputi analisis kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan evaluasi dan strategi yang kurang tepat. Indikator dari permasalahan ini dapat dilihat dari beberapa hal antara lain:

1. Penyelenggara pelatihan tidak melaksanakan analisis kebutuhan diklat dengan melibatkan *stakeholder* terkait, namun lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban adanya kegiatan.
2. Penetapan jenis pelatihan tidak dianalisis terlebih dahulu, sehingga ketika pelatihan akan dilaksanakan kurikulum dan tenaga pengajar dibuat seperti kegiatan yang tidak terjadwalkan.
3. Terdapat direktori Analisis Kebutuhan Diklat yang disusun dengan metode pengumpulan data menggunakan format instrumen yang diberikan kepada Organisasi Perangkat Daerah tanpa ada konfirmasi ulang. Direktori itu sendiri menjadi sebuah dokumen bidang yang tidak pernah digunakan oleh bidang lainnya.
4. Pelatihan teknis tidak sepenuhnya diikuti oleh peserta yang memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi sesuai dengan materi yang disampaikan. Jumlah peserta yang mengikuti pelatihan terkesan sekedar memenuhi keharusan jumlah peserta sesuai anggaran yang telah ditetapkan.

5. Banyak peserta pelatihan yang mengikuti kegiatan pelatihan tanpa didorong oleh motivasi untuk mengembangkan kompetensi dirinya, namun hanya menjalankan tugas dari pimpinan.
6. Banyak materi ajar baik yang bersifat kebijakan maupun teori dan praktik yang tidak mengikuti perkembangan pada saat ini di lapangan kerja.
7. Metode pembelajaran pendidikan dan pelatihan masih didominasi oleh ceramah, penugasan dan studi kasus, sehingga komposisi praktikumnya tidak seimbang.
8. Widyaiswara yang mengajar tidak memiliki kompetensi dan relevansi yang sesuai dengan materi yang diajarkannya.
9. Tidak adanya evaluasi pasca diklat maupun dampak diklat pada setiap kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan.
10. Pada evaluasi pasca diklat teknis pengelolaan keuangan yang dilaksanakan pada tahun 2019, diperoleh hasil daya serap materi yang diperoleh peserta sebesar 25%.
11. Metode pembelajaran pada pelatihan tidak memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan karakteristik individu.

Kondisi yang ditemukan di atas menunjukkan adanya indikasi manajemen pendidikan dan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Barat yang diterapkan selama ini masih belum optimal. Untuk mengakomodasi, pengembangan kompetensi sumber daya yang ada di dalamnya, maka perlu adanya intervensi strategi pelatihan yang memperhitungkan karakteristik dan kebutuhan peserta pelatihan dimana peserta akan menjadi pusat pembelajaran. *Heutagogy* merupakan suatu konsep belajar yang pembelajarannya ditentukan sendiri atau dapat dikatakan bahwa pembelajaran dalam *heutagogy* ini berpusat pada pelajar pembelajaran yang melihat pembelajar sebagai agen utama dalam pembelajaran mereka sendiri, dan sebagai hasilnya adalah pengalaman pribadi (Blaschke, 2012; Hase & Kenyon, 2007). Pendekatan pembelajaran ini dapat disesuaikan dengan tempat kerja dan menekankan pada praktik langsung dengan belajar menggunakan konsep *Self-determined Learning* (Neck & Corbett, 2018), yaitu pembelajaran mandiri sebagai implikasi dari teori pembelajaran orang dewasa (Brookfield, 1986; Candy, 1991). *Heutagogy* memungkinkan peserta diklat

mengendalikan pembelajaran mereka sendiri, merefleksikan, dan memperluas pengembangan profesional. Kuncinya terletak pada praktik refleksi yang disadari para peserta diklat dalam memberikan makna terhadap hasil belajar dan memungkinkan aplikasinya pada situasi praktis (Canning & Callan, 2010). Ketika pembelajar terlibat lebih dalam dengan proses pembelajaran, mereka akan melakukan proses refleksi tidak hanya tentang apa yang telah dipelajari dan bagaimana itu telah dipelajari (pembelajaran dua putaran dan metakognisi), akan tetapi juga tentang bagaimana pengetahuan yang baru akan berdampak pada nilai dan keyakinannya.

Manajemen *heutagogy* merupakan pembelajaran mandiri yang memerlukan pengelolaan dan dukungan struktur dengan teknologi sebagai basisnya. Pada dasarnya para sumber daya manusia di BPSDM Jawa Barat memiliki potensi untuk berkembang, untuk itu ide-ide inovasi dan kreativitas penciptaan nilai memerlukan struktur pembelajaran dan dikelola secara efektif dan mandiri agar berkelanjutan. *Heutagogy* merupakan praktek diklat mandiri yang prosesnya ditentukan oleh pelajar itu sendiri (Lisa, 2015), akan tetapi dalam praktiknya, pembelajaran *heutagogy* dengan menggunakan *Self-determined Learning*, masih membutuhkan peran mentoring. Mentor dalam pembelajaran *heutagogy* adalah seseorang yang memiliki pengalaman (instruktur, *peer mentor* atau yang dianggap memiliki pengaruh dalam pembelajaran), dapat menjadi *role model* dan siap memberikan pendampingan. Mentor ini dapat memberikan intervensi pada peserta diklat yang pengalamannya masih kurang untuk pengembangan pribadi, sosial dan profesional mereka (Snowden & Halsall, 2016). Manajemen *heutagogy* ini merupakan representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di BSDPM Provinsi Jawa Barat. Dengan manajemen *heutagogy* ini diharapkan mempunyai arah dan kebijakan yang akan mendukung keberhasilan lembaga melalui pengembangan SDM.

Manajemen dengan pendekatan *heutagogy* ini populer diimplementasikan pada pendidikan tinggi (Canning, 2010; Halsall, Powell, & Snowden, 2016; Hase & Kenyon, 2013; Snowden & Halsall, 2014). Penelitian terdahulu membuktikan bahwa manajemen *heutagogy* yang diintegrasikan ke dalam proses pembelajaran memberikan pengaruh yang signifikan terhadap daya kritis, kreativitas, dan

kemampuan metakognisi serta keyakinan dalam tindakan pembelajaran (Neck & Corbet, 2018; Hotimah, et al., 2020; Fauzi, 2021). Akan tetapi masih belum banyak penelitian yang menerapkan manajemen *heutagogy* ke dalam pelatihan atau diklat. Penelitian ini penting dilakukan karena menyangkut keberlangsungan *good governance* di era revolusi industri 4.0 dimana manajemen *heutagogy* yang diintegrasikan ke dalam pelatihan atau diklat akan memberikan panduan operasional pada para pengelola diklat dalam melakukan manajemen *heutagogy* yang akan berdampak positif terhadap proses pelatihan diklat yang lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja serta kapabilitas sumber daya ASN di dalamnya.

Pada pelaksanaan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Barat, berdasarkan hasil penelitian pendahuluan melalui observasi, pendekatan *heutagogy* sudah mulai diperkenalkan. Keinginan kuat menerapkan *heutagogy* sebagai sebuah manajemen dalam pelatihan telah dibuktikan dengan adanya pembekalan kepada Penyelenggara Pelatihan dan Widyaiswara tentang Pembelajaran Orang Dewasa, yang dilaksanakan pada bulan November 2019. Setelah mendapatkan pembekalan ini, penyelenggaraan Pelatihan khususnya Pelatihan Teknis mulai menerapkan pendekatan *heutagogy* yaitu dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta pelatihan. Dukungan untuk menyelenggarakan pelatihan dengan manajemen *heutagogy* juga telah disediakan yaitu berupa Aplikasi *e-learning* BPSDM Jabar dengan salah satu fiturnya Sista Praja yang memungkinkan peserta dapat mengikuti pembelajaran secara mandiri. Namun demikian, penerapan konsep *heutagogy* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jabar banyak masih memerlukan pengembangan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan pemikiran mengenai manajemen penyelenggaraan pelatihan untuk ASN, diperlukan penelitian manajemen penyelenggaraan pelatihan yang lebih efektif, oleh karena itu melihat betapa pentingnya peran Badan Penyelenggara Pelatihan Jawa Barat dalam menyelenggarakan pelatihan bagi ASN menuju berdampak pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi masing-masing peserta diklat, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**Manajemen *Heutagogy* pada Pelatihan Aparatur di**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat”

Hal ini menarik, karena apabila manajemen penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan tidak tepat dan tidak sesuai dengan analisis kebutuhan serta tidak mempergunakan strategi dan metode yang relevan maka memberi dampak pada pemborosan anggaran, ketidaktepatan berbagai sumber daya yang dipergunakan dalam pelaksanaan pendidikan pelatihan dan tidak tercapainya tujuan pelatihan.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya, pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai. Kinerja pegawai tergantung pada berbagai faktor. Tapi faktor yang paling penting dalam kinerja pegawai adalah pelatihan (Khan et al., 2011). Manajemen pelatihan memiliki peran yang besar terhadap efektivitas hasil pelatihan. Sebagai sebuah proses, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan (1) penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan atau suatu penilaian (*assessment*) kebutuhan yang komprehensif, dilanjutkan dengan (2) Penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik, (3) pemilihan metode, media dan prinsip-prinsip pembelajaran, (4) implementasi program, dan diakhiri dengan tahap (5) evaluasi program (Marwansyah, 2010:158).

Dari permasalahan yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Belum optimalnya tahapan perencanaan pelatihan, hal ini dibuktikan dengan tidak adanya perencanaan yang komprehensif untuk sebuah program pelatihan. Perencanaan belum dilakukan dengan tahapan analisis kebutuhan pelatihan yang dapat memotret secara obyektif kebutuhan pemenuhan kompetensi dari setiap ASN yang nantinya dapat dijadikan dasar penyusunan desain pelatihan dan model evaluasinya.
- b. Belum optimalnya tahapan penyelenggaraan pelatihan, dengan indikator bahwa peserta yang tidak sesuai, perubahan jadwal yang tidak teratur, kompetensi dan relevansi widyaiswara yang tidak sesuai dengan materi ampuhan.

- c. Belum dilaksanakannya evaluasi dan layanan purna pelatihan (*Total Quality Management*) yang komprehensif baik untuk pasca diklat maupun dampak diklat untuk mengukur peningkatan kinerja dari hasil pelatihan, dibuktikan dengan tidak ada program tindak lanjut dari penyelenggara pelatihan yang ditujukan kepada peserta maupun untuk organisasi asal peserta pelatihan.
- d. Belum terpenuhinya kebutuhan karakteristik individu dalam pengembangan kompetensinya, karena proses pelatihan masih dilakukan dengan prinsip kebutuhan yang sama dan sejenis untuk setiap pegawai

Dari aspek-aspek yang menimbulkan masalah dalam penyelenggaraan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut, secara keseluruhan aspek-aspek tersebut saling berkaitan dan bermuara dan terfokus pada strategi pelaksanaan pelatihan. Padahal strategi pelaksanaan pelatihan hal yang sangat penting diperhatikan untuk menunjang proses pelaksanaan pelatihan yang berkualitas. BPSDM Jawa Barat sebagai badan penyelenggara pelatihan di Jawa Barat seyogyanya menyajikan manajemen dan proses pendidikan pelatihan yang berkualitas agar hasil (*output*) dan dampak (*outcome*) yang dihasilkan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Berdasar pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka judul penelitian ini adalah “Manajemen *Heutagogy* pada Pelatihan Aparatur di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat”, dimana hal ini menyangkut aspek yang saling berkaitan dan merupakan fokus penelitian. Rincian berbagai aspek yang saling berkaitan tersebut yaitu :

1. Manajemen pelatihan yang dilaksanakan oleh BPSDM Jawa Barat.
2. Manajemen *heutagogy* dalam pelatihan yang dilaksanakan.
3. Model manajemen pelatihan berbasis *heutagogy* yang dilaksanakan pada pelatihan aparatur di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Empat aspek manajemen yang saling berkaitan dengan manajemen pelatihan di atas terfokus pada manajemen *heutagogy*. Manajemen *heutagogy* adalah unsur yang teramat penting dalam menghasilkan proses pelatihan yang berkualitas, hal ini dapat dilihat pada setiap aspek di dalam pertanyaan penelitian yang saling berkaitan, yaitu analisis kebutuhan pelatihan, sistem manajemen perencanaan,

pelaksanaan, evaluasi dan layanan purna jual pelatihan (TQM), dimana perencanaan dan strategi pelaksanaan yang tepat akan mendapatkan hasil yang maksimal. Hasil dan dampak pelatihan terhadap ASN akan mewujudkan ASN yang berkualitas yang sangat mendukung perwujudan kinerjanya untuk organisasi asal peserta pelatihan tersebut.

Secara spesifik rumusan masalah ini dituangkan di dalam pertanyaan penelitian sebagaimana tercantum di bawah ini :

1. Bagaimana deskripsi manajemen sistem pelatihan yang dilaksanakan BPSDM Jawa Barat?
2. Bagaimana deskripsi manajemen *heutagogy* dan *self-determined learning* diterapkan dalam pelatihan?
3. Bagaimana model manajemen pelatihan berbasis *heutagogy* yang dapat dikembangkan pada pelatihan aparatur di BPSDM Provinsi Jawa Barat , mencakup rasional model, asumsi model, tujuan model, komponen-komponen sistem model, prasyarat implementasi model, penggunaan dan pemanfaatan model, pengukuran dan evaluasi model serta visualisasi serta skema model?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah menemukan dan menggambarkan secara empirik profil sistem manajemen *Heutagogy* pada pelaksanaan pelatihan untuk Aparatur Sipil Negara yang dilaksanakan di BPSDM Jawa Barat. Dalam kajian Manajemen *Heutagogy* pada penyelenggaraan pelatihan ini adalah :

1. Memotret dan mengidentifikasi sistem dan manajemen penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan.
2. Memotret penerapan manajemen *heutagogy* pada pelatihan yang diselenggarakan.
3. Merumuskan model hipotetik manajemen pelatihan berbasis *heutagogy* yang dapat dikembangkan pada pelatihan, serta

Atas dasar temuan empirik yang mencakup seluruh aspek manajemen pelatihan tersebut maka dikembangkan rancangan sistem manajemen penyelenggaraan Pelatihan ASN dengan menambahkan kebaruan/novelty yaitu

model penyelenggaraan pelatihan dengan mempergunakan prinsip-prinsip manajemen *heutagogy*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menambah pengayaan ilmu Administrasi Pendidikan dalam manajemen Pendidikan orang dewasa, khususnya dalam pelatihan untuk ASN. Dalam hal ini bagaimana pelatihan orang dewasa dikelola dengan memperhatikan pengelolaan pada setiap fungsi manajemen meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta evaluasi dengan baik guna mencapai tujuan pelatihan sebagai upaya mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan kinerja pribadi dan pengembangan organisasinya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Bagi peneliti sendiri, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan baik dari sisi pemahaman keilmuan maupun sebagai praktisi dalam dunia pelatihan PNS, tentang bagaimana pelatihan sebaiknya dikelola secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai hasil yang optimal

b. Bagi BPSDM Jawa Barat

Bagi BPSDM Jawa Barat sebagai salah satu Lembaga Penyelenggara Pengembangan Kompetensi Aparatur yang sudah memiliki beberapa Sertifikat Akreditasi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya model pelatihan bagi ASN Jawa Barat

c. Bagi Instansi Pembina Pelatihan PNS

Penelitian ini diharapkan memberikan pengayaan model pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara sehingga para ASN memiliki keleluasaan untuk memilih pelatihan sesuai dengan kebutuhannya

d. Bagi Pemerintah Daerah

Bagi Pemerintah Daerah Jawa Barat penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan pengembangan kompetensi aparatur Daerah melalui pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pengembangan

kompetensinya untuk turut mendorong terwujudnya visi dan misi pemerintah daerah.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Penulisan disertasi ini disusun berdasarkan urutan sistematis sebagai berikut:

Pada Bab I tentang Pendahuluan, diuraikan yang menjadi latar belakang dari penelitian, dengan menjelaskan berbagai kondisi ideal dan fenomena-fenomena empirik yang terjadi pada penyelenggaraan pelatihan aparatur. Dilanjutkan dengan identifikasi dan rumusan masalah yang akan menjadi panduan untuk melaksanakan penelitian. Untuk menemukan kebaruan dalam penelitian ini disampaikan beberapa penelitian terdahulu dan apa yang belum ada untuk menjadi kebaruan penelitian. Tujuan dan manfaat penelitian dijelaskan berikutnya. Bab pendahuluan ini ditutup dengan struktur organisasi penelitian.

Bab II berisi tentang kajian terhadap konsep dan teori yang mendukung penelitian ini. Konsep dan teori yang dibahas antara lain konsep pelatihan berikut manajemen pelatihannya, konsep *heutagogy*.

Pada bab III dijelaskan tentang metodologi penelitian yang terdiri atas lokasi penelitian, desain penelitian, pendekatan dan metode penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis data. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan,

Bab IV menguraikan hasil temuan penelitian, pembahasan dan desain model pelatihan berbasis *heutagogy*.

Bab V merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan penelitian yang diperoleh dari hasil analisis temuan dan pembahasan dan implikasi untuk penerapan dan pengembangan lebih lanjut pada Manajemen Pelatihan.